

**BOPビジネスの開発効果向上
のための評価及びファイナンス手法
に係る基礎調査
ファイナル・レポート**

平成 25 年 11 月
(2013 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

あらた監査法人
ARUN 合同会社

民連
JR
13-094

目次

1. 序文.....	1-1
1.1 BOP ビジネスとは.....	1-1
1.2 日本企業による BOP ビジネスの取り組み.....	1-2
1.3 企業と CSR.....	1-3
1.4 投資家サイドの動向.....	1-4
2. 調査概要.....	2-1
2.1 調査の全体設計.....	2-1
2.1.1 調査の課題と目的.....	2-1
2.1.2 業務の流れと調査対象・範囲.....	2-1
3. JICA BOP F/S 案件レビュー.....	3-1
3.1 調査概要.....	3-1
3.1.1 調査目的.....	3-1
3.1.2 事業上のボトルネックの解決と開発効果の発現.....	3-1
3.1.3 調査対象.....	3-3
3.1.4 調査・分析アプローチ.....	3-5
3.2 事業化見送りリスク要因の分析.....	3-6
3.2.1 企業が F/S 実施前に留意しておくことが望ましいリスク要因.....	3-6
3.3 事業化企業の必要要件の分析.....	3-8
3.3.1 事業化企業の必要要件の分析.....	3-8
3.4 企業規模による分析.....	3-9
3.5 開発効果を与えるためのビジネス要件の分析.....	3-10
3.5.1 分析概要.....	3-10
3.5.2 事業化した案件に関する分析.....	3-10
3.5.3 事業化見送り案件に関する分析.....	3-14
3.6 まとめ.....	3-15
3.6.1 F/S 実施前の留意点.....	3-15
3.6.2 調査実施中の留意点.....	3-16
4. 開発効果評価手法検討.....	4-1
4.1 調査概要.....	4-1
4.1.1 調査目的・方法.....	4-1
4.1.2 4章の構成.....	4-3
4.1.3 本調査のスコープ.....	4-4
4.2 世界の潮流と既存の開発効果評価手法.....	4-4
4.2.1 概要.....	4-4
4.2.2 調査対象とした開発効果評価手法.....	4-5

4.2.3	既存の開発効果評価手法の分析	4-6
4.2.4	開発効果評価手法作成の際の視点	4-10
4.3	開発効果評価手法検討における JICA 側の視点	4-10
4.3.1	JICA の BOP ビジネス開発効果評価の現状	4-10
4.3.2	JICA からみた、BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズ	4-12
4.3.3	BOPF/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイント	4-15
4.4	開発効果評価手法検討における日本企業の視点	4-16
4.4.1	課題の分析	4-16
4.4.2	素案作成における企業側の視点	4-20
4.5	開発効果評価手法素案の作成	4-21
4.5.1	開発効果評価手法素案の基本方針	4-21
4.5.2	開発効果評価手法素案の概要と詳細	4-26
4.5.3	BOP ビジネスを検討する際の視点	4-34
4.5.4	JICA BOPF/S 調査と開発効果評価	4-36
4.6	開発効果評価の運用方法	4-37
4.6.1	開発効果評価手法実施の手引きの使い方	4-37
5.	BOP ビジネス向けファイナンス手法の検討	5-1
5.1	調査概要	5-1
5.1.1	調査目的・方法	5-1
5.1.2	5 章の構成	5-3
5.2	インパクトインベストメントの動向と DFI/開発援助機関の役割	5-4
5.2.1	インパクトインベストメントの全体像	5-4
5.2.2	DFI 及び開発援助機関へのニーズと果たすべき役割	5-7
5.2.3	ファイナンス分野での DFI の役割	5-8
5.2.4	DFI によるインパクトインベストメントの側面支援	5-14
5.2.5	開発援助機関によるプラットフォーム整備	5-16
5.3	インパクトインベストメントにおける JICA の役割	5-20
5.3.1	日本におけるインパクトインベストメントの概観と JICA の役割	5-20
5.3.2	JICA が検討すべきファイナンスアプローチ	5-21
5.3.3	JICA が提供すべき側面支援	5-24
5.3.4	日本におけるインパクトインベストメントのプラットフォーム設立	5-25
5.4	新たなファイナンス手法確立に向けたロードマップ	5-28
5.4.1	ファイナンスアプローチの優先順位	5-28
5.4.2	ロードマップ（案）の全体像	5-29
5.5	インパクトインベストメントの動向詳細（5.2 補足）	5-31
5.5.1	BOP ビジネスの事業者側の課題とファイナンス手法	5-31

5.5.2	BOP ビジネスの投資家側の課題	5-33
5.5.3	ファンドの動向	5-35
5.5.4	側面支援の動向	5-39
5.5.5	プラットフォーム整備の動向	5-42
6.	附録	6-1
6.1	開発効果評価手法	6-1
6.1.1	企業ヒアリングによる「企業の声」	6-1
6.1.2	企業の取得しているデータと企業ニーズ	6-3
6.1.3	開発効果評価手法の開発とその背景	6-5
6.1.4	開発援助機関等の BOP ビジネス支援制度と開発効果評価手法の概要	6-7
6.1.5	開発援助機関の BOP ビジネス支援施策と開発効果評価手法の現状	6-12
6.1.6	世界銀行による開発効果評価イニシアチブ	6-14
6.1.7	開発効果評価の枠組・指標の一覧	6-16
6.1.8	開発効果評価手法の代表例：指標中心型、プロセス中心型	6-18
6.1.9	IRIS 導入の事例：IDB	6-21
6.1.10	民間ファンドや NGO で使用されている開発効果評価手法一覧	6-23
6.2	ファイナンス手法	6-27
6.2.1	ファンド事例集	6-27
6.2.2	地域別のファイナンス環境	6-31
6.2.3	ファイナンス手法詳細	6-33
6.2.4	インパクトファンドが直面する投資段階別の課題と解決策	6-38
6.2.5	TA ファンドリスト	6-40
6.2.6	インパクトインベストメントの啓蒙を主導するプレーヤー	6-46
6.2.7	インパクトファンドのロングリスト	6-52
6.3	各調査シート	6-53
6.3.1	<BOP F/S 案件レビュー・開発効果評価> 企業向けアンケート・インタビュー用紙	6-53
6.3.2	<ファイナンス手法調査>DFI/ファンド向けアンケート・インタビュー用紙	6-57
6.4	外部公開セミナー	6-58
6.4.1	外部公開セミナーの概要	6-58
6.4.2	外部公開セミナーの質疑要旨	6-59
	参考文献	Ref-1

図表一覧

図表 1-1：世界の所得ピラミッドと BOP 層.....	1-1
図表 2-1：業務全体フローチャート.....	2-2
図表 3-1：BOP F/S 案件レビューの目的.....	3-1
図表 3-2：事業化のボトルネックと開発効果の関連性.....	3-2
図表 3-3：調査対象の選定.....	3-3
図表 3-4：調査対象の属性.....	3-4
図表 3-5：調査対象案件の事業化可否.....	3-5
図表 3-6：調査・分析アプローチ.....	3-5
図表 3-7：事業化見送りリスク要因の一覧.....	3-6
図表 3-8：事業化見送りリスク要因のレベル分け.....	3-7
図表 3-9：事業化企業の必要要件の抽出.....	3-8
図表 3-10：事業化判断根拠.....	3-8
図表 3-11：企業規模別の分析.....	3-9
図表 3-12：F/S 実施前の留意点のまとめ.....	3-15
図表 3-13：F/S 実施前に留意しておくことが望ましい事業化見送りリスク要因.....	3-15
図表 3-14：調査実施時の留意点と対応支援.....	3-16
図表 4-1：当調査の目的.....	4-1
図表 4-2：調査方法.....	4-1
図表 4-3：構成図表.....	4-3
図表 4-4：世界の潮流から抽出された素案作成のポイント.....	4-5
図表 4-5：調査対象とした開発効果評価手法リスト.....	4-5
図表 4-6：開発効果評価の構成要素.....	4-6
図表 4-7：各手法の構成要素.....	4-6
図表 4-8：開発効果評価指標の例（段階別）.....	4-7
図表 4-9：開発効果の発現を段階的に評価するための視点.....	4-7
図表 4-10：各手法の段階的に評価するための視点.....	4-8
図表 4-11：開発効果評価手法の枠組みの分類.....	4-9
図表 4-12：各手法の枠組みの分類.....	4-9
図表 4-13：開発効果評価手法作成における重要な視点.....	4-10
図表 4-14：DAC の項目、定義、評価の視点.....	4-11
図表 4-15：プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）.....	4-11
図表 4-16：BOP ビジネスがバリューチェーンで生み出す開発効果.....	4-14
図表 4-17：JICA からみた、BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズ.....	4-14
図表 4-18：BOP F/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイント.....	4-15

図表 4-19：企業の課題の全容.....	4-16
図表 4-20：達成目標や実施意義の共有に関する課題.....	4-17
図表 4-21：指標設定・基礎データ収集の実施意義.....	4-17
図表 4-22：実施内容の共有に関する課題.....	4-18
図表 4-23：指標設定・基礎データ収集の実施段階に関する課題.....	4-19
図表 4-24：企業コメントを踏まえた素案作成上の重要なポイント.....	4-20
図表 4-25：開発効果評価手法素案の検討手順.....	4-21
図表 4-26：素案作成の基本検討項目.....	4-21
図表 4-27：既存評価手法の選定方針.....	4-22
図表 4-28：主な開発効果評価手法の分類.....	4-22
図表 4-29：OECD-DAC の評価 5 項目と BOP ビジネスにおける開発効果評価.....	4-24
図表 4-30：JICA が取り組む開発課題セクターと主な開発課題別指針.....	4-25
図表 4-31：素案作成の基本方針.....	4-26
図表 4-32：開発効果評価手法素案の基本方針と手引きの各項目との関連づけ.....	4-27
図表 4-33：開発効果評価手法実施の手引きの全体像.....	4-28
図表 4-34：基礎情報ワークシート.....	4-29
図表 4-35：BOP 層との関わり.....	4-30
図表 4-36：開発課題における共通項目.....	4-31
図表 4-37：どのような開発課題に寄与するのか.....	4-32
図表 4-38：JICA が取り組む開発課題と IRIS のセクターの関連性.....	4-33
図表 4-39：保健・医療セクターにおける JICA 開発課題指針・中間目標と IRIS の該当指標.....	4-34
図表 4-40：BOP ビジネスを検討する際の視点ワークシート.....	4-35
図表 4-41：BOP ビジネスを検討する際の視点とその自主評価ワークシート.....	4-36
図表 4-42：指標やデータ取集方法について議論を行うためのワークシート.....	4-36
図表 4-43：実施事項.....	4-37
図表 5-1：当調査の目的.....	5-1
図表 5-2：ファイナンス手法調査方法.....	5-1
図表 5-3：現地調査訪問先.....	5-2
図表 5-4：ファイナンス手法分析プロセス.....	5-3
図表 5-5：インパクトインベストメントに係る資金の流れ.....	5-4
図表 5-6：事業フェーズとそれに伴う収入と支出の推移.....	5-5
図表 5-7：新興国の MSMEs 数とクレジットギャップ総額.....	5-6
図表 5-8：新興国の MSMEs 数とクレジットギャップ内訳.....	5-7
図表 5-9：DFI 及び開発援助機関へのニーズと果たすべき役割.....	5-7
図表 5-10：新興国投資市場の領域分類①.....	5-9
図表 5-11：新興国投資市場の領域分類②.....	5-9

図表 5-12 : 新興国投資市場の領域分類③	5-10
図表 5-13 : ファンドプレイヤーの分類 (リターン別)	5-11
図表 5-14 : DFIの社会的リターン重視型ファンドのリターン	5-12
図表 5-15 : 民間ファンドに対する投資家の分類	5-13
図表 5-16 : DFIが提供する TA ファシリティ	5-14
図表 5-17 : CDC インパクトファンドに併設予定の TA ファンド	5-15
図表 5-18 : TA ファンドの必要性	5-16
図表 5-19 : Practitioner Hub の概要	5-17
図表 5-20 : Practitioner Hub における事業者が直面する課題分類	5-18
図表 5-21 : GIIN の概要	5-19
図表 5-22 : JICA に期待される役割	5-20
図表 5-23 : JICA に期待されるファイナンス分野での活動領域(1)	5-21
図表 5-24 : JICA に期待されるファイナンス分野での活動領域(2)	5-22
図表 5-25 : 投資方法と投資先企業 (ニーズ)	5-23
図表 5-26 : 投資方法と投資先企業 (制約)	5-23
図表 5-27 : JICA によるローン/エクイティファイナンスの選択肢	5-24
図表 5-28 : インパクトインベストメントのプラットフォーム設立	5-26
図表 5-29 : プラットフォーム設立イメージ	5-27
図表 5-30 : JICA 海外投融資の判断要素例	5-28
図表 5-31 : ファイナンスアプローチ (エクイティ/ローン提供) の優先順位検討	5-29
図表 5-32 : ロードマップの全体像 (案)	5-30
図表 5-33 : BOP ビジネスのファイナンス課題 (事業家側)	5-31
図表 5-34 : BOP ビジネス向けファイナンス手法	5-32
図表 5-35 : BOP ビジネスのファイナンス課題 (投資家側)	5-33
図表 5-36 : 投資段階別の課題に対する工夫 (解決策)	5-34
図表 5-37 : 事業家課題と投資家課題の関連付け	5-35
図表 5-38 : 現地調査訪問先ファンドの金融商品別分類	5-36
図表 5-39 : 現地調査訪問先ファンドの対象領域	5-37
図表 5-40 : 新興国 SME 向けの金融商品の組み合わせ例	5-37
図表 5-41 : 保証ファイナンスを使用する際のイメージ	5-38
図表 5-42 : 現地調査訪問先ファンドの投資ステージと規模別の分類	5-39
図表 5-43 : 代表的な民間・財団・NGO による TA ファンド	5-40
図表 5-44 : TA ファシリティの構成図と詳細	5-41
図表 5-45 : インパクトインベストメントの啓蒙を推進するプレイヤー	5-42
附録	
図表 6-1-1 : バリューチェーンにあわせた開発効果項目・データの検討	6-3

図表 6-1-2 : 開発効果評価手法の開発と発展プロセス	6-5
図表 6-1-3 : インパクトインVESTメントを推進する世界の主要なプレイヤー	6-6
図表 6-1-4 : インパクトインVESTメント市場の拡大	6-6
図表 6-1-5 : USAID の BOP ビジネス関連イニシアチブ全体像	6-7
図表 6-1-6 : IFC による評価の構成要素.....	6-10
図表 6-1-7 : IFC 開発効果評価のための項目策定（セクター別、共通項目）	6-11
図表 6-1-8 : 開発援助機関（国際機関、二国間援助機関）が実施する開発効果評価手法	6-12
図表 6-1-9 : テーマ別開発効果評価プログラムの実施体制	6-14
図表 6-1-10 : 世界銀行における開発効果評価担当者の数(部署別)	6-15
図表 6-1-11 : 世界銀行における開発効果評価にかかるコストの推移.....	6-15
図表 6-1-12 : BOP ビジネスへの資金提供元の開発効果評価手法の活用状況	6-19
図表 6-1-13 : 援助機関及びファンドの開発効果評価使用状況	6-19
図表 6-2-1 : 地域別の被投資者割合	6-31
図表 6-2-2 : 地域別の貸付時利率	6-32
図表 6-2-3 : 主要法人の拠点所在地	6-32

略語対照表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ADP	Accenture Development Partners	-
AECF	Africa Enterprise Challenge Fund	-
AFD	Agence Française de Développement	フランス開発庁
AfDB	African Development Bank	アフリカ開発銀行
ANDE	Aspen Network of Development Entrepreneurs	-
APS	Annual Program Statement	-
ARUN	ARUN LLC	ARUN 合同会社
AusAID	Australian Agency for International Development	オーストラリア国際開発庁
BCtA	Business Call to Action	-
BIF	Business Innovation Facility	-
BIO	Belgian Investment Company for Developing Countries	-
BOP	Base of the Pyramid	-
BOP F/S	Preparatory Survey for BOP Business Promotion	JICA 協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)
BTC	Better Trading Company	-
CAPM	Capital Asset Pricing Model	資本資産価格モデル
CBP	Community-Based Project	-
CDC	Commonwealth Development Corporation	英連邦開発公社
CGI	Clinton Global Initiative	クリントン・グローバル・イニシアチブ
COFIDES	Compañía española de financiación del desarrollo	スペイン開発金融公社
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
CSV	Creating Shared Value	-
DANIDA	Danish International Development Agency	デンマーク国際開発援助庁
DFI	Development Finance Institutions	開発金融機関
DFID	Department for International Development (UK)	英国国際開発省
DIV	Development Innovation Ventures	-
DOTS	Development Outcome Tracking System	-
DWM	Developing World Markets	-
EDN	Enterprise Development Network	-
ESG	Environmental, Social, and Governance	環境・社会・企業統治
EBP	Evidence-Based Practice	-
F/S	Feasibility Study	フィージビリティ・スタディ
FAPA	Funds for African Private Sector Assistance	-
FEMIP	Facility for Euro Mediterranean Investment and Partnership	-
FISEA	Investment and Support Fund for Businesses in Africa	-
FIT	Feed in Tariff	固定価格買い取り制度
FMO	Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden	オランダ開発公社
FOF	Fund of Funds	-
FOM	Faciliteit Opkomende Markten	オランダ開発公社の新興国向けファシリティ

GEMI	Global Environmental Management Initiative	-
GIIN	Global Impact Investing Network	-
GIIRS	Global Impact Investing Rating System	-
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	ドイツ国際協力公社
GP	General Partner	-
GPR	Geschäftspolitisches Projectrating	発展途上国投資機関（ベルギー）
GRI	Global Reporting Initiative	-
GTSF	Global Trade Supplier Finance	-
IAP	Innovation Against Poverty	-
IBLF	International Business Leaders Forum	-
ICCO	Interchurch Organization for Development Cooperation	-
IDA	International Development Association	国際開発協会
IDB	Inter-American Development Bank	米州開発銀行
IFAD	International Fund for Agricultural Development	国際農業開発基金
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IFIF	International Feed Industry Federation	-
IFMR	Institution for Financial Management Research	-
IFU	Industrialization Fund for Developing Countries	開発途上国工業化基金
IIC	Inter-American Investment Corporation	米州投資公社
IMPACT Programme	Investment Mobilization for Prosperity and Catalytic Transformation (IMPACT) Programme UK	-
IO	Investment Officer	投資責任者
IPO	Initial Public Offering	新規株式公開
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards	-
IRR	Internal Rate of Return	内部収益率
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JCF	Japan Trust Fund for Consultancy Services	日本コンサルタント基金
JETRO	Japan External Trade Organization	独立行政法人日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JPO	Japan Special Fund Poverty Reduction Program	-
JSF	Japan Special Fund	-
KGF	Kredi Garanti Fonu	信用保証基金（ドイツ）
KPI	Key Performance Indicator	業績評価指標
KPK	Knowledge Partnership Korea Fund for Technology and Innovation	-
KPR	Korean Poverty Reduction Fund	-
L/C	Letter of Credit	信用状
LED	Light Emitting Diode	-
LP	Limited Partner	-
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
MEGA	Mulanje Electricity Generation Authority	-
METI	Ministry of Economy, Trade and Industry	経済産業省（日本）

MFI	Microfinance Institution	マイクロファイナンス機関
MHT	Mahira Housing Trust	-
MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency	多数国間投資保証機関
MOP	Middle of the Pyramid	-
MSCI	Morgan Stanley Capital International	-
MSME	Micro, Small, and Medium-size Enterprise	零細・中小企業
N/A	Not Applicable	該当なし
NCDO	Dutch National Committee for International Cooperation and Sustainable Development	-
NEF	New Economic Foundation	-
NEXI	Nippon Export and Investment Insurance	独立行政法人日本貿易保険
NMFA	Netherlands Ministry of Foreign Affairs	オランダ王国 外務省
NGO	Non-Governmental Organization	非政府組織
Norfund	Norwegian Investment Fund for Developing Countries	-
NPO	Non-profit Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD-DAC	Organisation for Economic Co-operation and Development Development Assistance Committee	経済協力開発機構開発援助委員会
OECF	Overseas Economic Cooperation Fund	海外経済協力基金
OEM	Original Equipment Manufacturer	-
OPIC	Overseas Private Investment Corporation	海外民間投資公社（アメリカ）
PAT	Poverty Assessment Tool	-
PCM	Project Cycle Management	-
PDM	Project Design Matrix	-
PE	Private Equity	-
Ph	Phase	-
PPI	Progress out of Poverty Index	-
PPP	Public-Private Partnership	官民パートナーシップ
PRI	Principles for Responsible Investment	責任投資原則
PwC	Pricewaterhouse Coopers	-
REDF	Roberts Enterprise Development Foundation	-
RLZ	Rent-to-Own Limited	-
ROA	Return on Asset	総資産利益率
ROI	Return on Investment	投資利益率
SACE	Servizi Assicurativi del Commercio Estero	イタリア輸出信用保険会社
SBI/BMI	Société Belge d'Investissement International/ Belgische Maatschappij voor Internationale Investering	ベルギー国際投資公社
SCM	Supply Chain Management	サプライチェーン・マネジメント
SFC	Savannah Fruits Company	-
SIDA	Swedish International Development Cooperation Agency	スウェーデン国際開発協力庁
SIMEST	Societa Italiana per le Imprese all'Estero	イタリア海外進出企業促進会社
SME	Small and Medium Sized Enterprise	中小企業
SNV	Stichting Nederlandse Vrijwilligers	オランダ・ボランティア財団

SOCAP	Social Capital Markets	-
SPV	Special Purpose Vehicle	特別目的事業体
SROI	Social Return on Investment	社会的投資収益率
SSI	Sustainable Science Institute	-
TA	Technical Assistance	側面支援
TCFP	Technical Cooperation Funds Programme	-
TOP	Top of the Pyramid	-
TRIPS	Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights	知的所有権の貿易関連の側面に関する協定
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
UNGC	United Nations Global Compact	国連グローバルコンパクト
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁
VC	Venture Capital	ベンチャーキャピタル
VLE	Village Level Entrepreneur	-
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	持続可能な開発のための世界経済人会議
WHO	World Health Organization	世界保健機関
WRI	World Resources Institute	世界資源研究所



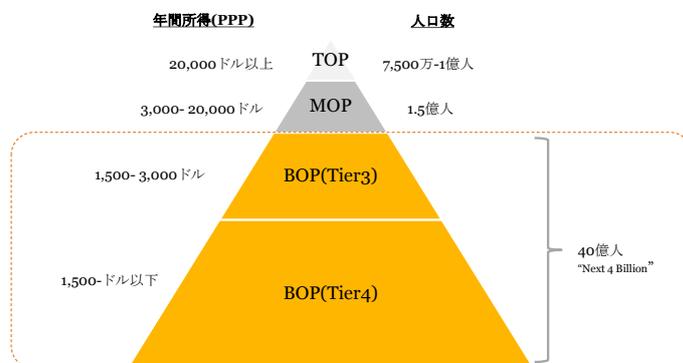
1. 序文

1.1 BOP ビジネスとは

近年、途上国や新興国の低所得者層を単なる「援助対象」ではなく、「ビジネスのアクティブな構成要素と捉え、彼らを積極的にバリューチェーンに組み入れようとする BOP (Base of the Pyramid) ビジネスが注目を浴びている。これは、1999 年 C.K.プラハラード氏によって発表された”*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*”がきっかけとなっている。プラハラード氏の問題提起は、BOP 層向けの製品・サービスの製造・販売が利益を生み出すビジネスとして成立するとして、一方で市場の意識を喚起したとともに、他方で、格差を埋めるような社会性のあるビジネスが可能であることを示唆することで、従来の途上国開発の在り方にも一石を投じることとなった¹。また、その後、世界資源研究所 (World Resource Institute, WRI) と国際金融公社 (International Finance Corporation, IFC) が共同で発表した”*The Next 4 Billion: Market size and business strategy at the base of the pyramid*”も発表され、益々 BOP 層を新たな「市場」として見る動きが世界的に高まっている。

BOP 層の定義については、プラハラード氏の上記論文の中では、「年間所得 USD 1,500 (購買力平価換算) 以下の人口」、WRI と IFC の共同論文では「年間所得 USD 3,000 (購買力平価換算) 以下の人口」とされており、定説はない。日本においては、現在は JICA も経済産業省も BOP 層を「年間所得 USD 3,000 以下」と定義している²。

図表 1-1 世界の所得ピラミッドと BOP 層



出典：World Resource Institute, International Finance Corporation, “THE NEXT 4 BILLION”, 2007

また、BOP 層をターゲットにしたビジネスでは、情報アクセス・地理的な悪条件・法的信用力の欠如・インフラの不整備など、貧困であるが故に BOP 層が抱えている制約条件（「貧困ペナルティ」）を乗り越える必要がある。当初 BOP ビジネスをめぐる議論では、市場規模の算出や市場戦略論が先行してきたこともあり、開発分野の組織（非政府組織

(Non-Governmental Organization、NGO) や開発援助機関) からは、BOP ビジネスが途上国

¹ C. K. Prahalad (2005) スカイライト コンサルティング訳 『ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略』英治出版

² JICA ウェブサイト (協力準備調査 (BOP ビジネス連携促進)) http://www.jica.go.jp/activities/schemes/priv_partner/BOP/
JETRO ウェブサイト (BOP ビジネスとは) <http://www.jetro.go.jp/theme/bop/basic/>

に対して有する可能性への期待と共に、「貧困層に製品やサービスを売りつけるビジネス」として懸念も指摘されてきた。また、企業側からも BOP 層の現状やニーズを十分に把握しないまま事業展開することの危うさや、それを回避するために BOP 層や彼らに精通するローカルパートナー（NGO や起業家）を通じてビジネスモデルを構築することの重要性が提起されている¹。このような企業側の流れから、BOP ビジネスは「ビジネスの消費者としての BOP 層」としてだけでなく、「ビジネスステークホルダーとしての BOP 層」としての関わり方を検討する必要があるとの認識が広がっている。

1.2 日本企業による BOP ビジネスの取り組み

こうした潮流の中、ビジネスとして利益を確保しながらも、開発課題の解決に寄与する BOP ビジネスが日本でも注目を集めている。しかし、BOP ビジネスはリスクが高いため、関心を抱いている企業が自己資金で事業を開始するのが困難なことが課題となっていた。そこで、民間資金を BOP ビジネスに活用するため、リスクの高い初期段階において公的資金を利用する官民連携が模索され、例として DFID（Department for International Development、英連邦開発公社）の Business Innovation Facility（BIF²）や JICA の協力準備調査（BOP ビジネス連携促進、BOP F/S）が 2010 年より開始された。

また、それ以前からも欧米を中心として、Africa Enterprise Challenge Fund（AECF³）や Business Call to Action（BCtA⁴）などの官民連携の動きがある。

日本でも、多くの企業がこれらのスキームを利用し、BOP ビジネス実施に向けた調査を行い、その中には既に事業開始に向けて動き出している案件もある。社会的インパクトと経済的インパクト双方の同時達成を意図する BOP ビジネスは、官民連携のベストプラクティスとなりうる領域である。

しかし、目指すべき BOP ビジネスに対する JICA と企業側の BOP ビジネスに対する戦略・意識には乖離がみられるのが実情である。企業は開発効果への貢献よりも事業化を通じた収益確保を重視しがちであるのに対し、JICA は企業側のビジネスアプローチ・戦略に開発面での効果の視点を取り込むことが BOP ビジネスの成功及び今後の日本の企業活動の長期的な持続性の確保には重要であると考えている。公的機関である JICA が民間企業の事業を支援する背景には、こうした事業と開発効果の融合という見方を企業の間浸透させてい

¹ こうした潮流の中で、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development）が設立され、独自の Measuring Impact Framework が構築された。

² Business Innovation Facility（BIF）プログラムは、DFID が 2010 年 7 月から実施している 4 年間のパイロットプログラムであり、計 GBP7M（約 10 億 5000 万円）の資金を拠出している。PwC UK がプログラム全体のマネージメントを行い、PwC UK および提携している International Business Leaders Forum（IBLF）と Accenture Development Partners（ADP）が側面支援（TA）やアドバイザーサービスを BOP ビジネス実施企業に提供している。

³ Africa Enterprise Challenge Fund（AECF）は、オーストラリア政府援助活動（Australian Government Aid Program）、デンマーク国際開発援助庁（Danish International Development Agency; DANIDA）、DFID、国際農業開発基金（International Fund for Agricultural Development; IFAD）、オランダ王国外務省（Netherlands Ministry of Foreign Affairs; NMFA）、スウェーデン国際開発協力庁（Swedish International Development Cooperation Agency; SIDA）が資金提供しているプログラムで、革新的なビジネスモデルによりアフリカでビジネスを行う民間企業に対するグラント支援を行っている。

⁴ Business Call to Action（BCtA）は、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals; MDGs）の達成に向けて民間企業の BOP ビジネスをサポートするプログラムである。オーストラリア国際開発庁（Australian Agency for International Development; AusAID）、NMFA、SIDA、DFID、アメリカ合衆国国際開発庁（US Agency for International Development; USAID）、国連開発計画（United Nations Development Programme; UNDP）、国連グローバルコンパクト（United Nations Global Compact; UNGC）、クリントン・グローバル・イニシアチブ（Clinton Global Initiative; CGI）が支援している。

きたいという意図も存在する。

従って、JICA の意図する BOP ビジネスを推進し、普及させるためには、客観的な開発効果の評価方法や評価指標を策定し、企業と共有したうえで、更に企業が開発効果の事業における意義を理解し、内在化させるプロセスを促進する必要がある。

他方で、BOP ビジネスは様々な課題に直面している。とりわけ BOP ビジネス立ち上げ段階の資金ギャップは、日本に限らず全世界的に、BOP ビジネス実施企業にとって大きな課題となっており、JICA の BOP F/S 実施企業も同様の課題に直面している。評価手法の策定とともに、ファイナンス手法の研究と検討が、BOP ビジネス促進には重要である。

1.3 企業と CSR

この節では、BOP ビジネスに限らず、一般的な企業活動が生み出す社会的価値について考察する。企業とは本来、企業活動を通じて単に経済的なリターンを生み出すだけの存在ではなく、むしろ社会の一員として、雇用を創出し、結果として獲得した利益の一部を納税することにより社会に大きく貢献する存在である。また、企業は、その企業活動が及ぼす社会や環境に対する影響に責任を負っている。日本では、古来より、近江商人の三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」という表現にみられるように、企業と社会との関係について、意識的であったが、現代になり、企業が社会の重要な一員であり、社会的責任を負っていることは、ともすると経済的価値追求の陰に隠れてしまうことも多くなった。

しかし、経済のグローバル化が進展し、新興国の存在が大きくなりつつある近年において、企業は、自らが環境・社会に対して及ぼす影響について、再度、意識的であることを求められるようになってきている。営利第一主義の経営戦略は潜在的风险を抱えており、廃棄物や環境負荷問題、人権問題等を引き起こし、ひいてはそれが企業の存続そのものを脅かすことになりかねないのである。こうした観点から、従来、多くの日本企業は、CSR (Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任) を法令順守やコンプライアンスとして取り扱い、CSR 活動をリスクマネジメントのための必要コストとみなしてきた。

他方、近年、欧米では企業活動のグローバル化にともない環境問題や人権・社会問題、ガバナンス問題等の課題が開発援助機関や NGO を巻き込んで活発に議論されており¹、事業の継続的發展のために CSR 活動は重要な要素になりつつある。例えば、自社のサプライチェーン内における環境基準や人権基準等を設定し、企業を取り巻くコミュニティに対してより良い企業活動を目指して様々なオペレーションを改善することで環境負荷を低減し、社会的責任を果たすとともに、事業コストの削減を実現している。

更に進んだ企業では、社会的課題を事業機会としてとらえ、同課題の解決に向けてコストではなく投資として、攻めの CSR を実行している。具体的には社会問題を自社の製品やサービスを通じて解決し、自社のバリューチェーンの競争力強化と社会貢献を実現させ、事業展開地域での競争基盤の強化と地域貢献との両立を図り、社会との共通価値創造 (Creating

¹ 南米やアジアの国々においても CSR の関心は高まりつつある。

Shared Value、CSV) を実施している。この流れは、貧困層とされる BOP 層を消費者として捉える事業活動や、ビジネスのステークホルダーとして BOP 層がビジネス活動に関与する動きともつながっており、BOP ビジネスの広がりとも関連する動きとなっている。つまり、企業と社会が共同して価値を創造し、Win-Win の関係を構築する戦略の実行である¹。こうした戦略の実行は、企業ブランド価値の増加をもたらし、売上や利益の増加となって業績にプラスの効果を生み出し、また優秀な人材の確保や社員のモチベーションの向上につながる。また、組織においては健全な企業風土・文化が構成され、技術領域においてもイノベーションが加速され競争優位性がますます高まることとなる。

翻って、日本では、まだまだ守りの CSR が主流であり、CSV 活動まで展開する攻めの CSR を実行する企業の増加が望まれる。海外進出、特に新興国進出においては、CSV の観点から戦略上重要な役割を果たす。新興国では、未だ多くの社会的課題を抱えており、CSV の観点からは多くの事業機会が存在しているのである。短期的には、多くの時間と労力が必要とされるかもしれないが、中長期的には自社の製品やサービスによりそれらの社会的課題を解決し、事業展開地域において社会や地域貢献活動を推進することでブランド価値の向上につながり、やがては事業の成功と社会的問題を解決していく BOP ビジネスの成功が達成されるのである。

1.4 投資家サイドの動向

他方、投資家の側にも、超短期的に莫大な利益を生み出そうとする近年の投資のあり方への疑問や、投資家としての社会的責任を問う見方、更には社会的価値を作り出す事業こそが持続的・長期的に経済的利益を上げることが可能という考え方等が生まれつつある。

こうした潮流に関しては、1990～2000 年には、“環境・社会に配慮して投資することは投資収益にもつながる” という社会的責任投資が登場し、大手の金融機関も参入するなどメインストリーム化していた。2006 年に国連の主導により策定された責任投資原則 (Principles for Responsible Investment、PRI²) では、人権、労働、環境、腐敗防止に関する行動原則が盛り込まれており、世界の大手機関投資家が署名した。更に、欧米を中心に、企業が創造する環境・社会的な価値により積極的に投資しようとする社会的責任投資やインパクトインベストメント³の動きも、途上国向け・先進国国内向けを問わず、大きくなりつつある。

「インパクトインベストメント」という言葉が最初に使用されたのは、2007 年の投資家間の会議の場だったとされている (Bugg – Levine, A. and Emerson, (2011))。いずれにせよ、インパクトインベストメントという言葉が造られて間もないにも関わらず、短期間で全世界に広まっており、当分野への注目度の高さを物語っており、プレーヤーも多様化してい

¹ BOP ビジネスでは、win-win の裏側にあるマイナス面への配慮を含めた総合的な意味での社会的価値の創造が望まれる。

² PRI は、コフィ・アナン氏が呼びかけ、多様なステークホルダーの参加を得て (大手機関投資家、国際機関、政府機関、市民団体など)、国連環境計画金融イニシアチブと国連グローバルコンパクトが事務局となり策定された。人権、労働、環境、腐敗防止は 2000 年に策定された国連グローバルコンパクトの主要原則だが、PRI では、解決すべき課題を環境、社会、ガバナンスの 3 つの分野に整理し、ESG (Environmental, Social, and Governance、環境・社会・企業統治) に配慮した責任投資を行うことを宣言したことが特徴である。

³ 本調査では、より積極的に、社会的インパクト (開発効果) を生み出す事業に対する投資に焦点を当てており、その意味でインパクトインベストメントという用語を利用している。それに対し、社会的責任投資は、軍事産業やタバコ等、マイナスの影響のあるビジネスには投資しないというネガティブスクリーニングの事例も含まれる。

る。現在、インパクトインベストメントの主要プレーヤーには、開発援助機関が実施する開発金融機関（Development Finance Institutions、DFI）、NGO や財団・基金等のフィランソロフィー系の資金、社会的リターン¹を重視する機関投資家や個人投資家が含まれる。

このように、様々な分野から多くのプレーヤーが、インパクトインベストメントの領域に徐々に参入してきていることもあり、会議やメディアなどでインパクトインベストメントという言葉が多く取り上げられている。注目度が高い反面、インパクトインベストメントという言葉については、社会的リターンを意図した投資のコンセプトが先行し、そのような投資の実績が明確に示されていないという指摘もある。このような指摘に対しては、インパクトインベストメントが経済的にも社会的にも意図した投資効果が得られることを実績として積み上げていく必要があり、この点で、JICA をはじめとする開発援助機関に期待される役割は大きい（JICA の役割は 5 章参照）。

実績の積み上げという面では英国が進んでおり、国内向け・途上国向けの様々なインパクトファンドだけでなく、社会投資債（Social Investment Bond）や社会投資証券取引所（Social Stock Exchange）等の先進的な試みが行われている。更に、同国は、2013 年に開かれた G8 サミットでソーシャルインベストメント・サミットを主導する等、先導的役割を果たしている。

他方、日本では、2006 年に国連の主導により策定された国連の責任投資原則に引き続き、金融機関の自主的な取り組み（環境省が事務局）として、2011 年に「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21 世紀金融行動原則）」及び業務別ガイドラインが採択された。このガイドラインには 180 社以上が署名したものの、積極的なインパクトインベストメントはまだその黎明期にある。事実、Global Sustainable Investment Alliance の発表²によると、欧州、米国でのインパクトインベストメントを含む社会的責任投資の投資資産残高がそれぞれ 8 兆 7580 億ドル、3 兆 7400 億ドルなのに対し、日本はわずか 100 億ドルに過ぎない。

しかし、欧州の社会的責任投資資産の 2%にあたる 10 兆円（日本の時価総額（250 兆円）の 4%に当たる）が日本へ投資されているとの推計もあり、日本の投資市場においても、今後、インパクトインベストメントの重要性は益々増大していくものと思料される。とりわけ、東日本大震災以降、ソーシャルビジネスの動きが顕著になってきており、世界の流れを受けて、日本でも、今後、インパクトインベストメントの重要性は益々増大していくものと思料される。

¹ 本調査では、「社会・環境・経済的なコストと便益が総合的に考慮されながらもたらされる、社会の不平等性の解消、環境破壊の低減、公共の福祉の改善といった社会全体が享受する見返り」をビジネスの側から語る場合には「社会的リターン」という用語を、JICA の側から語る場合には「開発課題」の解決という用語を用いることとする。

² Global Sustainable Investment Alliance. (2012). *Global sustainable investment review 2012*. Retrieved from <http://gsiareview2012.gsi-alliance.org/>

2. 調査概要

2.1 調査の全体設計

2.1.1 調査の課題と目的

1章で述べたような複層的な動きの中で、JICAのような開発援助機関による途上国開発支援の取り組みと、新興国に対する民間企業の投資や民間資金の流れが、現場において交錯するところにBOPビジネスやインパクトインベストメントが存在する。こうした新しい官民連携の取り組みを成功させ、更に発展させていくことが、本調査が最終的に目指すところである。以上の基本認識・課題を踏まえ、本調査の上位目標として次の点が挙げられる。

上位目標：より多くの民間部門がBOPビジネスの領域に参入し、公的機関と連携をとりながら、それぞれのBOPビジネスが、持続可能な形で社会的リターンと経済的リターンの双方を実現していく状態を創出する。

上記上位目標に資するため、本調査の目的は以下の3点と認識する¹。

目的 1：現行のBOP F/Sで蓄積された知見を分析し、BOPビジネスの成功要因を明らかにし、今後のF/S事業運営に活かす。

目的 2：BOP F/SにてJICA及び日本企業が活用できる開発効果評価手法を策定する。

目的 3：BOPビジネスの資金調達上の課題に対する取組み事項を整理する（インパクトファンド組成に向けた指針・今後のステップを含む）。

（※本調査では、JICA BOP F/Sにおける指標の設定を主なターゲットとする）

2.1.2 業務の流れと調査対象・範囲

(1) 業務の流れ

本調査は、図表 2-1 に示した流れで実施している。上記3つの目的に対しては、それぞれ以下のようにタスクが対応している。

目的 1；2. JICA BOP F/S 案件レビュー

目的 2；3. 開発効果評価手法検討

目的 3；4. ファイナンス手法検討

※タスク 1・5・6 は、主に計画・レポートニングに係るタスク

¹ 本調査では、BOPビジネスへのファイナンスの提供は、インパクトインベストメントの一部であると定義する。

図表 2-1：業務全体フローチャート



出典：調査団作成

(2) 調査の対象・範囲

図表 2-1 のタスク 2~4 の調査は、①デスクトップ調査、②日本国内インタビュー調査、③日本国外現地訪問調査（電話や Email によるフォローアップ等を含む）、の組み合わせによって実施した。各調査の対象は以下の通り。

①デスクトップ調査：全世界（詳細は 3~5 章参照）

②日本国内インタビュー調査：

- ・ JICA BOP F/S 完了案件
- ・ その他適宜必要と思われる日本企業（詳細は 3~4 章参照）

③日本国外現地訪問調査対象：

- ・ アジア（インド）
- ・ 北米（ワシントン DC、ニューヨーク）
- ・ 欧州（英国、オランダ、ベルギー、スイス、デンマーク、ノルウェー、フィンランド）

※デンマーク、ノルウェー、フィンランドは電話調査のみ
（詳細は 4~5 章参照）

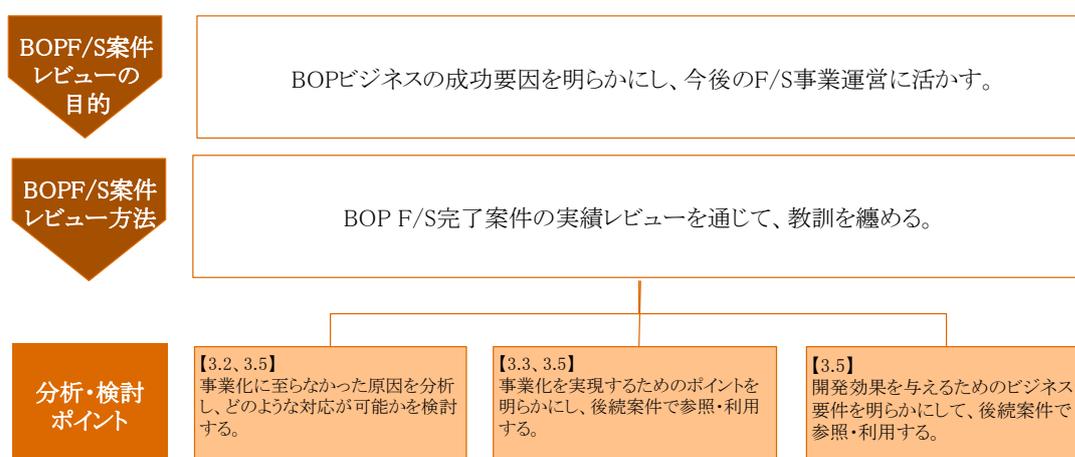
3. JICA BOP F/S 案件レビュー

3.1 調査概要

3.1.1 調査目的

JICA BOP F/S 案件レビュー調査の目的は、前述の通り、BOP ビジネスの成功要因を明らかにし、今後の F/S 事業運営に活かすことである。これまでの F/S 完了案件の実績レビューを通じて、BOP F/S 案件の事業化及び開発効果発現の確度を上げるための教訓をまとめる。教訓は主に、①事業化に至らなかった原因、②事業化を実現するためのポイント、③開発効果を与えるためのビジネス要件の3点に分類して整理する。以上3点はそれぞれ後続の3.2と3.5、3.3と3.5、及び3.5で検討する。

図表 3-1: BOP F/S 案件レビューの目的



出典：調査団作成

3.1.2 事業上のボトルネックの解決と開発効果の発現

BOP ビジネスにおいて、多くの場合、事業主が抱える BOP ビジネス特有の事業上のボトルネック（BOP 労働者のキャパシティ、原料の安定調達、BOP 層の購買能力、地方への流通等）を解決することは、事業化を実現させると同時に、開発効果の発現（能力向上、農家の生計／生産性の向上、基本的サービスへのアクセス向上等）に繋がると考えられる。図表 3-2 に、事業化課題と期待される開発効果の関連性を整理した。図表上左列において、事業会社のリソースをヒト、モノ、カネに、個別オペレーションをバリューチェーンごとに生産・調達、加工・製造、販売・流通に大別し、それぞれに係る事業化ボトルネックを明確化した。また、中間の列では、これらに対応する解決策を、IFC が出版する「インクルーシブ・ビジネスの成功例」と、英国の BIF やスウェーデンの Innovation Against Poverty (IAP¹) による BOP ビジネス支援等を通じて得られた PwC の知見をもとに関連づけた。右列では、これらの解決策で事業化課題を乗り越えた際に、発現する開発効果を例示した。

¹ Innovation Against Poverty (IAP)プロジェクトは、SIDA が 2011 年より開始し、BOP ビジネスに関わっている民間企業へ資金提供及びアドバイサリースervice提供を行っている。

事業化課題の解消により、開発効果の発現に直接的に繋がる場合と間接的に貢献する場合がある。例えば、生産・調達の事業化課題が解消されると、直接的に BOP 層の雇用創出、給与増加、産業開発等の開発効果に繋がらう。一方、流通・販売の事業化課題が解決されると、まず①BOP 消費者は商品・サービスにアクセスが可能となり、そして②BOP 消費者が商品・サービスを購入・使用することで、例えば不足栄養素を添加した食品の消費が結果的に栄養改善等に繋がり、間接的に開発効果発現に貢献すると考えられる。

上述したことは、BOP ビジネスへの取組みは、自ずと何等かの開発課題に焦点を当てていたり、事業を推進することで開発効果の発現にも貢献する要素を併せ持っていたりするという側面があると言い換えることができる。一方で、多くの民間企業では、財務的パフォーマンスだけでは説明できない社会的なインパクトに対し、事業の中で積極的に取り組むことは必ずしもできていないと考えられる。以上を踏まえ、本調査では、BOP ビジネスの事業化達成における課題について、事業化達成の成否の視点から整理・検証するとともに、開発面とのつながり（事業化達成が開発効果発現に貢献しうるとの仮説）についても併せて整理する。

図表 3-2：事業上のボトルネックと開発効果の関連性

カテゴリー	事業上のボトルネック (例)	解決方法(例)	期待される開発効果	
			直接的	間接的
(1) リソース	a. ヒト ①従業員の質の向上	従業員に対するトレーニング/キャパシティビルディング	○	BOP層への職業訓練拡充、給与増加、生活水準向上等。
	b. モノ ②ニーズと商品スペックの合致	テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行う	○	衛生状況改善、栄養改善、学習機会の向上等。 (BOPが欲している商品を開発、販売することにより、BOP消費者が、その商品・サービスにアクセスできるようになる。)
	c. カネ ③ファイナンスへのアクセス	ペイメント・キャピタル キャッシュフロー マイクロローン マイクローンス 現物支給の運転資本貸付 所有権移転リース リース・ファイナンス 信用保証 サプライヤー・ファイナンス ウェアハウス・ファイナンス トレード・ファイナンス	○	衛生状況改善、栄養改善、食糧自給率の向上、製造業の発展等。 (事業会社がファイナンスへアクセス可能となり、事業が発展することによって、消費者が開発効果を与えたりや当該国の産業開発に寄与する。)
(2) バリューチェーン	a. 生産・調達 ④BOP生産者の巻き込み/安定調達	生産者との直接契約の締結 最低購買量の保証 価格取引システムの透明化 買取価格の見直し(競合作物との価格比較) 生産者組合の組成	○	BOP農民の雇用創出、給与増加、生活水準の向上、第一次産業の開発、農家の生計/生産性向上等。
	b. 加工・製造 ⑤良質で安価な商品の加工・製造	安価な現地労働者の確保とトレーニング 既存の企業とのOEM (Original Equipment Manufacturer) 契約締結 プロセスの簡素化 現地に適用するテクノロジーの移転 現地で調達できる材料の活用	○	第二次産業の開発、BOP労働者の雇用創出、従業員のスキル向上等
	⑥BOP向け流通網の構築	流通網の共有 ハブ/ランドステーク 学校・病院・教会等、ハブとなる組織の利用 利用者組合の組成・利用 ミニ・フランチャイズ 地域密着型代理店・仲介者 非公式チャンネル 農村部のハードインフラ整備	○	衛生状況改善、栄養改善、学習機会の向上等。 (サービスへのアクセス向上)
		⑦BOP向け製品開発	小袋・小分け・量り売り モジュール式 共有アクセス 実態本位の商品とサービス プロセスの単純化	○
	c. 流通・販売 ⑧BOP消費者向け価格設定	サブスクリプション/不定期支払 レンタル 政府からの補助金 ホールビラミッドアプローチ/段階的価格設定	○	衛生状況改善、栄養改善、学習機会の向上等。 (サービスへのアクセス向上)
		⑨BOP向けプロモーション	上昇志向型マーケティング 試用販売 トレーニングとの抱き合わせ NGOとの連携 コミュニティネットワーク	○
	⑩BOP向けファイナンスへのアクセス	マイクロローン キャッシュローン 現物支給の運転資本貸付 所有権移転リース リース・ファイナンス 信用保証 サプライヤー・ファイナンス ウェアハウス・ファイナンス トレード・ファイナンス	○	衛生状況改善、栄養改善、学習機会の向上等。 (サービスへのアクセス向上)

出典: IFC、『インクルーシブ・ビジネスの成功例』(2010年)及び、英国のBIFやスウェーデンのIAPによるBOPビジネス支援等を通じて得られたPwCの知見をもとに調査団作成

3.1.3 調査対象

(1) 調査対象の選定方法

調査対象案件は、JICA 採択案件（65 件¹）のうち、2013 年 3 月時点で F/S が終了している案件（18 件）である。なお、2013 年 3 月時点での F/S 終了案件は 19 件であるが、内 1 件は案件内容が他案件と大きく異なるため、比較不可能と判断し、調査・分析対象から除外している。

図表 3-3：調査対象の選定



出典：調査団作成

(2) 調査対象の属性

調査対象案件について、A. 企業規模、B. 事業実施地域、C. 提案事業の業種、D. 事業検討フェーズ別に内訳を図表 3-4 に示した。

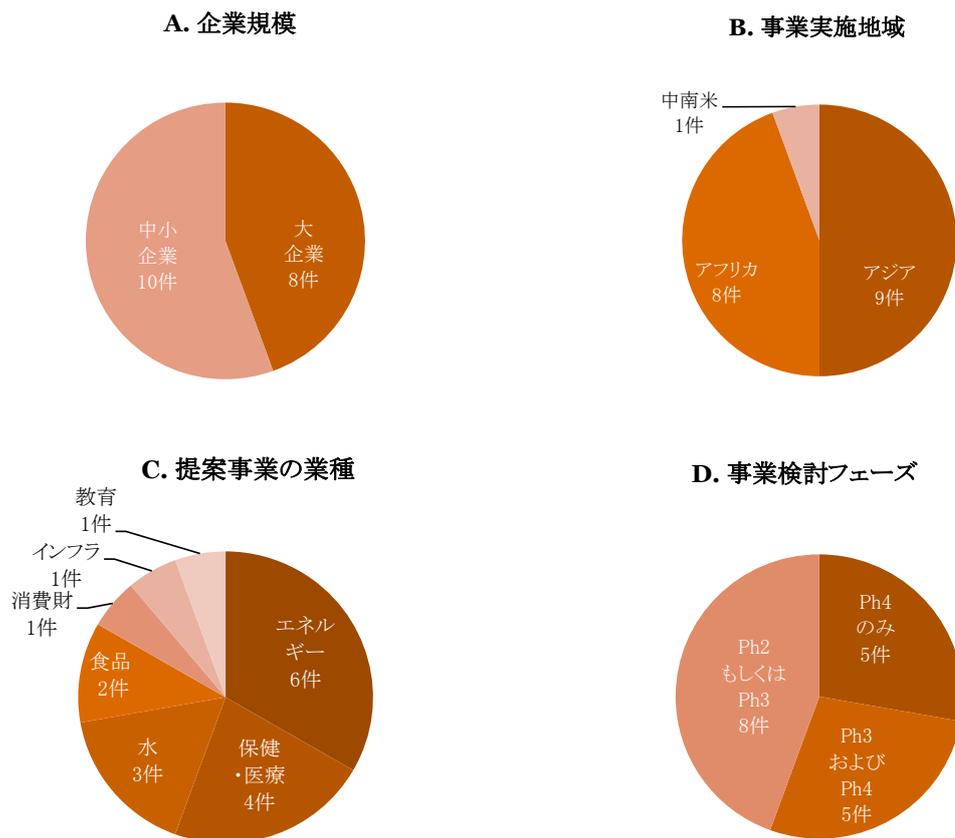
- A. 企業規模別；調査対象案件の内、大企業 8 件、中小企業 10 件²
- B. 事業実施地域別；調査対象案件の内、アジア 9 件、アフリカ 8 件、中南米 1 件
- C. 提案事業の業種；エネルギー 6 件、保健・医療 4 件、水 3 件、食品 2 件、消費財・インフラ・教育各 1 件である。
- D. 事業検討フェーズ；各案件の本 F/S における事業検討フェーズを、Ph1: 技術・商品開発（ビジネスのコアとなる技術や商品が開発中であり、ビジネス実施に向けた実証テスト等の前段階の状態）、Ph2: 事業化初期検討（机上でビジネスモデル仮説を検討しているが、ビジネス実施に向けた現地課題等のボトルネックを把握していない状態）、Ph3: 実証実験・商品テスト（ビジネスのコアとなる技術や商品が、ビジネス実施に向けた実証テストの最終段階にある状態）、Ph4: 事業実現性検証（ビジネス実施上の課題が明確化され、その解決策が有効かどうかを検証する段階）、と定義³した場合、「Ph4 のみ」が 5 件、「Ph3 および Ph4」が 5 件、「Ph2 もしくは Ph3」が 8 件である。

¹ 本調査開始時点 2013 年 3 月末時点での採択案件数。BOPF/S 第 1 回～4 回での採択案件が該当。

² 企業規模の定義は中小企業基本法に準じている。また、共同企業体を結成している案件の場合、共同企業体に大企業が含まれる案件は大企業案件としてカウントしている。

³ 同フェーズ分けは、民間企業で F/S を実施する際に、一般的に使用されることの多い分類であるため、本分析に使用した。

図表 3-4：調査対象の属性



出典：調査団作成

(3) 対象案件の事業化可否

調査対象案件 18 件の内、7 件が①事業化または事業化の見込みがある案件、11 件が②事業化見送り、または検討保留の案件である。それぞれの定義は以下の通り。

①事業化または事業化見込み；F/S 終了後、社内で事業化を決定または決定する見込みが高い案件

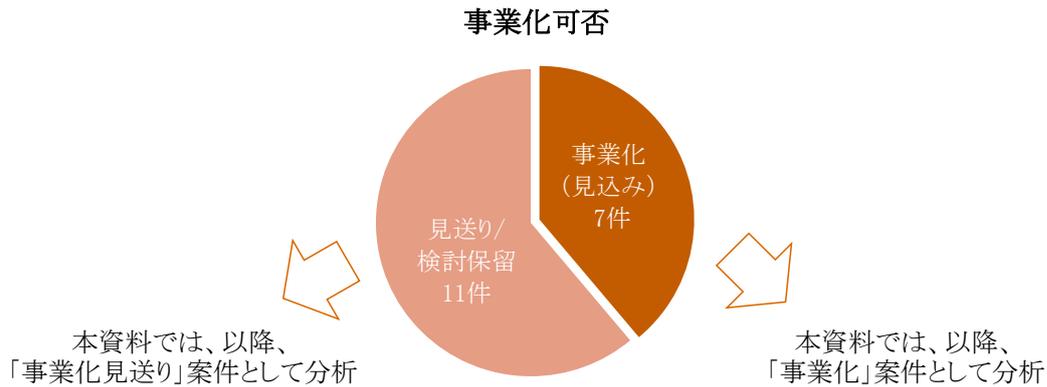
②事業化見送りまたは検討保留；F/S 終了後、事業化に向けた検討を中止または長期的に凍結した案件

JICA 内部では、調査終了案件について、「事業化段階」、「事業化に向けて検討中」、「当面事業化が困難」の 3 つに分類しているが、このうちの「事業化段階」を①に、「当面事業化が困難」を②に分類し、「事業化に向けて検討中」の案件を、本調査のインタビュー等をもとに、「事業化の可能性が高いもの」、「事業化に向けて相当の時間がかかると判断されるもの」に分け、前者を①、後者を②として分類した。

本調査では、①を事業化案件¹、②を事業化見送り案件として、以降の分析を記述する。

¹ 本調査では事業化案件の企業を「事業化企業」と表記する。

図表 3-5 : 調査対象案件の事業化可否



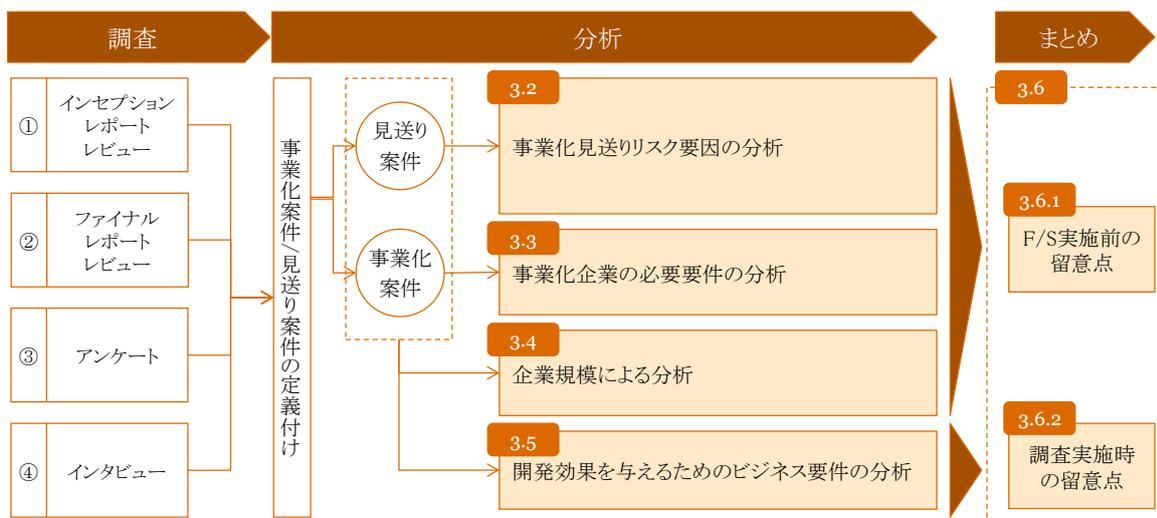
出典：調査団作成

3.1.4 調査・分析アプローチ

調査及び分析のアプローチ方法を図表 3-6 に示した。対象案件 18 件に対して、①インセプションレポートレビュー、②ファイナルレポートレビュー、③アンケート、④インタビューの 4 種類の調査を実施した（③及び④で用いた調査票は 6.3.1 を参照）。

①~④の調査から、対象案件を図表 3-5 の通り、事業化案件と見送り案件に分類した。見送り案件を中心とした分析から、事業化見送りリスク要因を明らかにし（3.2 参照）、事業化案件を中心とした分析から、事業化企業の必要要件（3.3 参照）を明らかにした。以上に基づき、企業規模別の事業化・見送りの傾向の説明付けを試みた（3.4 参照）。更に、調査実施後に焦点を当てて、開発効果を与えるためのビジネス要件を明らかにした（3.5 参照）。以上の結果を元に、各分析は、F/S 実施前の留意点及び調査実施時の留意点としてまとめた（3.6 参照）。

図表 3-6 : 調査・分析アプローチ



出典：調査団作成

3.2 事業化見送りリスク要因の分析

3.2.1 企業が F/S 実施前に留意しておくことが望ましいリスク要因

見送り案件のレビューから、事業の内容に関して、事業化の阻害要因となったと考えられる項目を、図表 3-7 の通り「事業化見送りリスク要因」として抽出した。ここでは、BOP/F/S 実施案件のインセプションレポートとファイナルレポートのレビューを中心として、客観的に判断される事業化見送り要因を抽出している。なお、抽出に当たっては、特に F/S 実施前に留意しておくことが望ましいと考えられる項目に主眼を置いている。調査実施以降のリスク・課題に関する分析は、3.5 で実施している。

図表 3-7：事業化見送りリスク要因の一覧

	分類	事業化見送りリスク要因	
提案事業計画時	1.1 ビジネスモデル	a	・目的とするビジネスが、提案事業者のコアビジネスと相関が少ない/ない。
		b	・相手国の販売業者、パートナー、BOP起業家等に依存した「他者依存型」ビジネスモデルである
		c	・TOP、MOPを含めず、BOPのみを対象としたアプローチ等により収益性が確保されていない。
		d	・多数のBOPに全く新しく複雑な役割を要請するビジネスモデルである。 ・商品の公益性が高く、価格設定や規制などがハードルとなりビジネスの成立が難しい。
	1.2 調査設計・調査体制	a	・事業化に必要な要素が調査項目に網羅的に含まれていない/仮説に基づく検証のプロセスになっていない。
	1.3 事前調査	a	・相手国における、目的とするビジネスに関する重要な許認可などの確認が事前にできていない。
		b	・基本的な競合・市場・ニーズ・インフラに関する情報が事前収集できていない。
	1.4 技術商品	a	・技術が現地の環境や状況に対応していない
		b	・BOP向けビジネスとして商品のスペック/価格があていない。

出典：調査団作成

※1.1 (b) は、商品を買った企業・人が商品を利用して事業を展開することが事業化の鍵となるビジネスにおいて、提案企業が必要な支援や投資を行うことを計画に含めておらず、購入者に依存しきったビジネスモデルを指す。

上記の、F/S 実施前に押さえておくことが望ましいリスク要因は、更に、項目間の優先度、強弱を把握するため、キリングファクター、ハイリスクファクター、リスクファクター、の3段階にレベル分けを行った。事業化見送り率（あるリスク要因を抱えていた案件が、見送り案件となっている割合）が90%以上である要因をキリングファクターとし、90%未満80%以上をハイリスクファクター、80%未満50%以上をリスクファクターとした。

図表 3-8 : 事業化見送りリスク要因のレベル分け

事業化見送りリスク要因		事業化案件								見送り案件								事業化見送り率		
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		Q	R
キリング ファクター	・技術が現地の環境や状況に対応していない。									✓	✓				✓	✓				100～ 90%
ハイリスク ファクター	・商品の公益性が高く、価格設定や規制などがハードルとなりビジネスの成立が難しい。				✓						✓			✓	✓	✓			✓	90～ 80%
リスク ファクター	・目的とするビジネスが、提案事業者のコアビジネスと相関が少ない/ない。	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓				80～ 50%
	・相手国における、目的とするビジネスに関する重要な許認可などの確認が事前にできていない。		✓	✓						✓							✓		✓	
	・基本的な競合・市場・ニーズ・インフラに関する情報が事前収集できていない。	✓	✓		✓	✓			✓			✓		✓	✓	✓	✓		✓	
	・BOP向けビジネスとして商品のスペック/価格があていない。				✓			✓	✓							✓		✓		
	・相手国の販売業者、パートナー、BOP起業家等に依存した「他者依存型」ビジネスモデルである。	✓		✓	✓			✓	✓						✓	✓	✓			
	・TOP、MOPを含めず、BOPのみを対象としたアプローチ等により収益性が確保されていない。	✓			✓							✓				✓				
	・多数のBOPに全く新しく複雑な役割を要請するビジネスモデルである。				✓			✓	✓		✓									
・事業化に必要な要素が調査項目に網羅的に含まれていない/仮説に基づく検証のプロセスになっていない。				✓	✓										✓		✓			

出典：調査団作成

キリングファクターとして、「技術が現地の環境や状況に対応していない」が抽出された。企業は、F/S 実施前に簡易な机上の調査で現地の環境や状況を把握し、現地で提供予定の商品・サービスに用いられる技術が適合しそうかどうかを事前に確認しておく必要があると考えられる。F/S により想定技術の現地適合性の詳細を確認するケースもあると考えられるが、ここでは初歩的な技術の不適合リスクについては、F/S 開始前の基本的な情報収集によりある程度回避できるという点が大切である。これには、例えば自然エネルギーによる発電を前提とした電力関連ビジネスの検討において、想定していた発電方法が F/S により現地の気象条件に適応不可能であることが判明したケース等が該当する。このケースでは、F/S 実施前に机上の基礎調査で現地の気象条件を把握することで技術不適合のリスクを回避できた可能性が考えられる。

留意点① 初歩的な技術不適合のリスクが無いかどうか、F/S開始前の基本的な情報収集により事前に確認しておく。

ハイリスクファクターとしては、「商品の公益性が高く、価格設定や規制などがハードルとなりビジネスの成立が難しい」が抽出された。

商品の公益性が高い場合に、政府の意向で価格設定が決まっているなどの規制があったり、裨益者である BOP 層がこれまで価値を見出してこなかった新しい商品・サービスである場合に支払い意思に乏しく支払意思額が低くなってしまうたりすることがボトルネックになると考えられる。また、想定している購入者が公共機関の場合に、入札適格者になるための要件を満たすこと等、購買契約締結が容易ではない可能性が高いと考えられる。

提案時の留意点② 公共性が高いビジネスの場合、ビジネスの成立を阻害する価格設定上の規制がないか、公共機関との購買契約締結の実現性、裨益者の支払い意思の確からしきなどを事前に確認しておく。

その他のリスク要因はリスクファクターに分類される。このリスクファクターについても、事業化に向けた阻害要因となりうるという点でキリングファクターやハイリスクファクターと同様、重視されるべき項目である。

3.3 事業化企業の必要要件の分析

3.3.1 事業化企業の必要要件の分析

前節では、事業の内容に関して、F/S 実施前に留意しておくことが望ましい点に関し、分析したが、本節では、提案企業自身に関して、事業化企業の多くが満たしており、見送り企業が満たしていない項目を「事業化企業の必要要件」として整理した（図表 3-9 参照）。

図表 3-9：事業化企業の必要要件の抽出

事業化企業の必要要件 (事業化必要要件)	調査対象案件																	
	事業化案件							見送り案件										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
提案者の戦略と コミットメント	1. 経営戦略における提案事業の明確な位置づけ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				✓	✓			✓
	2. 経営層の強いコミットメント	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓			
現地ネットワーク	3. 強い現地ネットワーク	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓		✓

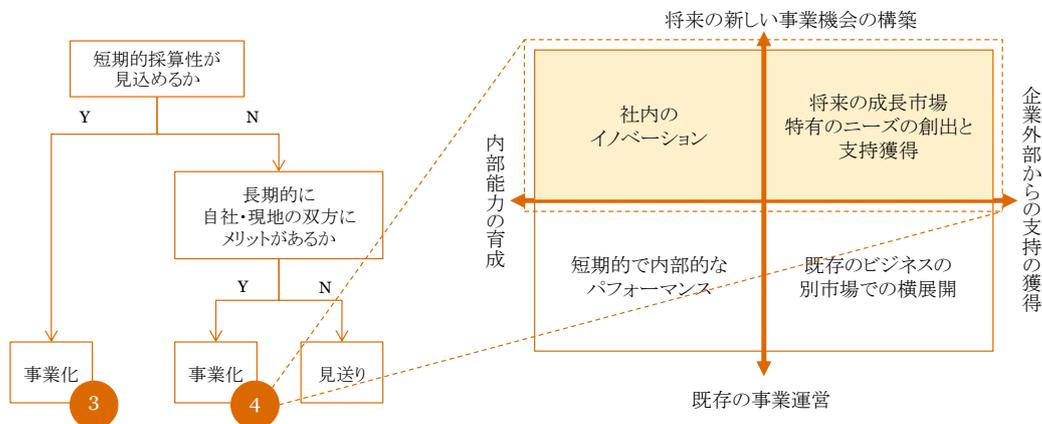
出典：調査団作成

図表 3-9 に示した通り、「事業化企業の必要要件」は下記 3 項目である。

1. 経営戦略における提案事業の明確な位置づけがある
2. 事業化に向けた経営層の強いコミットメントがある
3. 強い現地ネットワークがある

アンケート、インタビュー結果をもとに、事業化案件 7 件が事業化を決定した要因を更に詳しく分析した。7 件のうち 3 件は、F/S 完了後に事業の短期的な収益性が認められることが事業化意思決定の要因となっており、残り 4 件では、短期的な採算性が見込めないが、長期的に事業主及び現地社会双方にとってのメリットが総合的にあると判断して事業化を決定している。なお、Stuart L. Hart による“CAPITALISM AT THE CROSSROADS -Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World-”では、この長期的なメリットとして「社内のイノベーション」や「将来の成長市場特有のニーズを創出するとともに現地での支持を獲得する」といったことが考えられる。

図表 3-10：事業化判断根拠



出典：Stuart L. Hart, “CAPITALISM AT THE CROSSROADS

-Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World-,” 2010 をもとに調査団作成

以上より、企業内の戦略上の提案事業の位置づけが明確であるか、経営層のコミットメントを事前に取り付けているか、現地ネットワークは十分に確保可能か、という点について、事前に確認しておくことが、事業化に向けた重要ポイントであることがわかる。

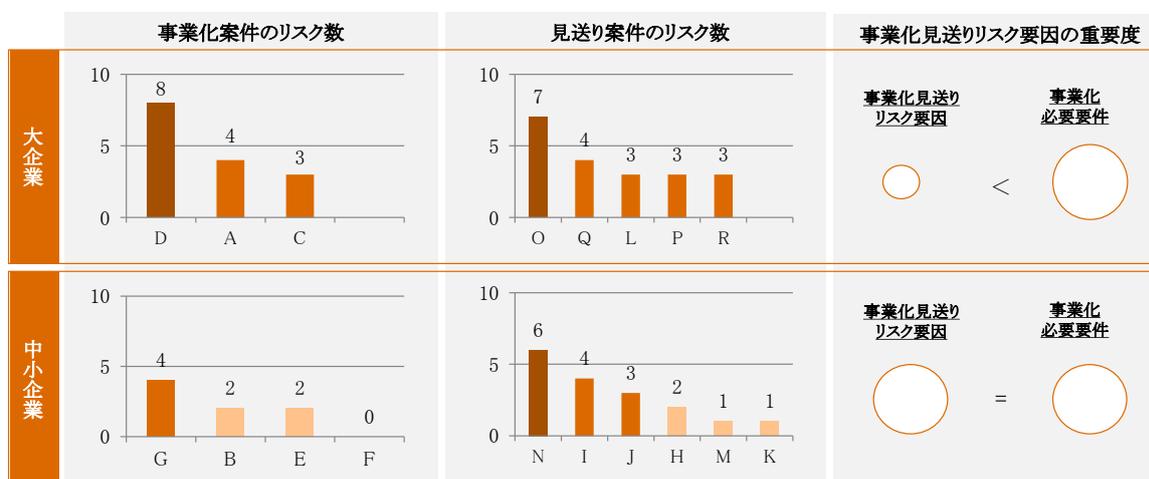
留意点③ 戦略上の提案事業の位置づけを明確化し、経営層のコミットメントの事前に取り付け、現地ネットワークの確保を積極的に行っておく。

3.4 企業規模による分析

企業規模による事業化・見送りの傾向を、F/S 実施前の事業化見送りリスク要因（キリングファクター、ハイリスクファクター、リスクファクター）及び事業化企業の必要要件を用いて分析した（図表 3-11）。大企業は事業化企業の必要要件を満たしていれば、事業化見送りリスク要因があっても、乗り越えて事業化できる傾向があるが、中小企業は事業化企業の必要要件を満たしていても、事業化見送りリスク要因が多い場合に、独自にそれを乗り越えるのが困難であるという傾向がある。このことから、中小企業の場合には、事業化見送りリスク要因を多く抱えていないか、各リスクに対する対応策は十分に検討されているかを確認しておく必要がある。

中小企業で、コミットメントが非常に高いが、企業体力等の観点から事業化が難しいケースについては、JICA としてどのような支援が可能であるか、今後 F/S 終了案件が蓄積されるに合わせ適宜検討することが必要である。

図表 3-11：企業規模別の分析



出典：調査団作成

留意点④ 中小企業の場合は特に、上記③に加え、事業化見送りリスク要因を多く抱えていないか、各リスクに対する対応策は十分に検討されているかを確認しておく。

3.5 開発効果を与えるためのビジネス要件の分析

3.5.1 分析概要

3.2 及び 3.3 では、主に企業が F/S 実施前に留意すべきポイントを分析したが、本章では、3.1.3 で示した調査対象 18 件に関し、調査実施中に検討すべき点を、以下の視点から分析した。事業化の課題と工夫に関しては、図表 3-2 で挙げられている項目を使用した。

A. 事業化した案件に関する分析 (3.5.2 参照)

- A1. どのような事業化課題に直面し、それを乗り越えるためにどのような工夫を行ったか
- A2. 更に開発効果を高めるために実施し得た工夫点は何か

B. 事業化見送り案件に関する分析 (3.5.3 参照)

- B1. どのような課題に直面し、事業化に向けてどのような工夫が可能であったか

更に、BIF、IAP の事例を中心に、同様の課題を乗り越えた世界の BOP ビジネスの成功事例を抽出した。

図表 3-2 にあるように、様々な事業上の課題を解決して事業化することによって、BOP 層への職業訓練拡充、給与増加、生活水準向上、衛生状況改善、栄養改善、学習機会の向上、製造業の発展、第一次産業の発展等に直接・間接に貢献することが期待される。

3.5.2 事業化した案件に関する分析

(1) 直面した事業化の課題と解決のための工夫

事業化した案件について、「A1. どのような事業化の課題に直面し、それを乗り越えるためにどのような工夫を行ったか」という視点から分析を行った。事業化した案件のうち、3 案件以上が実施した工夫点は以下の 3 点である。

- ① テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行った
- ② BOP 向けに物流網を築くために、地域密着型代理店・仲介者や学校・病院・教会等、ハブとなる組織を利用した
- ③ ホールピラミッドアプローチ¹によって、BOP 向け商品・サービスの価格を低く抑えた

具体的には、以下のような事例が抽出された。

- ① テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行った

BOP 層を対象とする商品を開発するためには、現地のニーズを把握した商品開発を行う必要がある。また、コストダウンの視点やメンテナンスの視点からも、テクノロジーありきではなく、現地の現状に沿った商品開発が求められる。

¹ 事業を行う地域の TOP (Top of the Pyramid)、MOP (Middle of the Pyramid)、BOP のそれぞれをカバーする商品・サービスの開発及び販売戦略。

カテゴリー		事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(1) リソース	b. モノ	②ニーズと商品スペックの合致	テクノロジーありきではなく、現地の状況に沿った商品開発を行う	学習機会の向上 電力へのアクセス向上

【JICA BOP F/S案件事例】

- ✓ ソーラーランタンを製造・販売する予定のA社は、機能を絞り込むことで低価格化を実現するとともに、調査の中で明らかになった「携帯電話の充電機能」というBOP層が求める機能を追加することで、彼らのニーズを満たすことに成功した。
- ✓ 浄水装置の製造・販売を行うD社は、ハイテクの技術を導入するのではなく、現地の材料をできる限り使用できる商品設計とし、また、設備設置工事も現地業者が施工できるようなものとする事で、現地の状況に沿った商品を開発し、同時に価格を抑える工夫をした。

- ② BOP 向けに物流網を築くために、地域密着型代理店・仲介者や学校・病院・教会等、ハブとなる組織を利用した

地方に住む BOP 層へ商品・サービスを届ける物流網を築くことは、BOP ビジネスがしばしば直面する課題である。こうした課題を乗り越えるために、事業化に成功した企業の多くが、地域密着型の代理店・仲介者や地域のハブとなる学校・病院・教会等のネットワークを利用している。

カテゴリー		事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	c. 流通・販売	③BOP向け流通網の構築	学校・病院・教会等、ハブとなる組織の利用	感染症予防、栄養改善等

【JICA BOP F/S案件事例】

- ✓ マラリアネットを製造・販売するC社は、商品プロモーションに訪問販売を利用するだけでなく、コミュニティ・教会の集会を利用し、試用販売を実施した。
- ✓ 保存食品の生産・販売を行うF社は、地方の消費者に直接リーチする代わりに、地方の寄宿学校の給食へ商品提供することとした。学校をハブとすることで、効率よく多数の消費者にリーチできると同時に、学生のロコミを通じて、彼らの地元の地方へのマーケティングを進めることができると思料される。

- ③ ホールピラミッドアプローチ/段階的価格設定によって、BOP 向け商品・サービスの価格を低く抑えた

BOP 向けの事業は物流等に通常のビジネス以上のコストがかかることもあり、BOP 層が支払える価格で商品・サービスを提供できない場合も多い。しかし、今後の BOP 市場の成長や対象国における企業のブランド戦略を考慮すると、BOP 市場への早期参入は中長期的に重要と判断されるケースも多々ある。事業化したいいくつかの企業は、こうした課題を乗り越えるために、MOP (Middle of the Pyramid) や TOP (Top of the Pyramid) 向けのビジネスと組み合わせるホールピラミッドアプローチ/段階的価格設定をとることで、対象国全体で採算性を確保しながら、BOP 向けの商品・サービスの価格を低く抑える工夫をしている。

カテゴリー		事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	c. 流通・販売	⑤BOP消費者向け価格設定	ホールピラミッドアプローチ/ 段階的価格設定	電力へのアクセス向上

【JICA BOP F/S案件事例】

- ✓ 前述のA社は、電池、ランタン、高級商品という提案企業全体の事業が同国で根付くための全体戦略の一部として同事業を位置づけることで、またD社はMOP、TOPも含む西アフリカ全体における提案企業の事業確立という戦略の一部として同BOPビジネスを位置づけることで、BOP向け商品・サービスを低価格に抑えつつも、事業全体での採算性を確保することを試みている。

(2) 更に開発効果を高めるために実施し得た工夫点

事業化した案件に関し、「A2. 更に開発効果を高めるために実施し得た工夫点はなにか」という視点から分析を行った。本分析からは、3案件以上に共通する工夫点は見つからなかったが、個別に注目される工夫点は以下の通りである。

- ① 従業員に対するトレーニングやキャパシティービルディングを行うことで従業員の質を向上させ、現地生産・販売体制を拡充させる

カテゴリー		事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(1) リソース	a. ヒト	①従業員の質の向上	従業員に対するトレーニング/ キャパシティービルディング	BOP層への職業訓練拡充、 給与増加、生活水準向上

【JICA BOP F/S案件事例】

- マラリアネットを製造・販売するC社では、調査を通じて、商品の付加価値である薬効の売り込みが十分になされていない場合が多いという課題が同定された。販売員へのトレーニング・キャパシティービルディングを通じ、現地の販売体制を強化するとともに、利用者に対する啓蒙活動を通じて、マラリア予防の拡大に更に資することができる可能性がある。

【世界の成功事例】

- 電力提供範囲外に住むインド人の90%は、光をつける方法としてケロシン燃料に依存しているが、ケロシン燃料は高く、さらに利用者の健康と環境にも悪影響を及ぼすため、問題となっている。この問題にアプローチすべく、Nuru Energyは独自に商品開発を行い、安価(5ユーロ以下)で持ち運び可能な充電LEDライトを開発した。100%充電で30時間連続稼働が可能である。さらにペダル式充電器を合わせて開発した。この充電器を約20分ゆっくり漕ぐことで、LEDライトを5個分充電することが可能。
- また流通方法には、商品の特性を活かしたビジネスモデルを活用する。LEDライトは安価で持ち運びやすいため、村の起業家(Village Level Entrepreneur, VLE)と提携する。そして起業家はLEDライトを販売する。さらに充電が必要となるため、VLEは充電器も合わせて保持し、充電サービスを提供する。この様なビジネスモデルを使い、村々に販売/充電拠点を構築することによって、商品の流通に取り組んでいる。
- なお、これらのVLEは主にNuru Energyによって選抜され、トレーニングも提供している。その際、マイクロファイナンスパートナーである、Bihar、BASIX、その他マイクロファイナンス機関と協力することによって、初期投資に必要な資金調達支援も行っている。

(出典:BIF)

- ② 生産者との直接契約の締結、最低購買量の保証、価格取引システムの透明化、買取価格の見直し(競合作物との価格比較)、生産者組合の組成等を通じて、BOP生産者を巻き込んだ原材料の安定調達システムを確立させる

カテゴリー		事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	a. 生産・ 調達	①BOP生産者の 巻き込み/安定調達	生産者との直接契約の締結、 最低購買量の保証、価格取引 システムの透明化、買取価格 の見直し、生産者組合の組成	BOP農民の雇用創出、収入 増加、生活水準の向上、第一 次産業の開発、農村開発等

【JICA BOP F/S案件事例】

- 前述のF社は、質・コストの観点から、トマトピューレーの現地調達をあきらめた。同社はトマトの生産者との直接契約等による自社によるトマトピューレー生産も検討した上で、採算性なしと判断したが、トマトBOP生産者の巻き込み/原材料の安定調達等の点でJICAの他事業や他の国際機関等との連携ができれば、更に現地BOP農民への裨益効果を向上できた可能性がある。

【世界の成功事例】

- モーリタニアの首都ヌアクショットでは、遊牧民がラクダの乳を売り歩いていたが、売り方が原始的であったこともあり、衛生面に課題を抱えていた。
- その課題にアプローチすべく、ティヴィスキ・デリー社は、ラクダ乳の事業を始めたが、その際に以下の様な問題に直面した。
 - ①ミルクを保存し、加工するためのインフラが存在しなかった
 - ②モーリタニアの原乳生産は遊牧民が広く点在して行っており、まとめて集荷するのが困難だった
 - ③公的なワクチン接種支援やその他家畜支援サービスが存在しなかった
- ティヴィスキ・デリー社はこれらの問題に対して、インフラ不足を解消するアプローチを取った。フランス開発庁から得た100万フランを集荷、加工、保存の施設整備に投資した。結果、多様な資産地域で集荷を行い、市場に安全なラクダの乳を配送することが可能となった。さらに生産者である遊牧民に対して、研修、獣医サービス、適正価格の飼料提供などの支援プログラムを実施した。

(出典:BIF)

- ③ BOP 向け流通網の構築のために、流通網の共有、学校・病院・教会等、ハブとなる組織を利用し、地方にいる BOP 層の商品・サービスへのアクセスを改善する

カテゴリー	事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	c. 流通・販売 ③BOP向け流通網の構築	流通網の共有、学校・病院・教会等、ハブとなる組織の利用、	水、安全な燃料等の基本的サービス・商品へのアクセス向上、衛生状況改善、栄養改善等

【JICA BOP F/S案件事例】

- ✓ 前述のA社、D社はそれぞれ現地代理店・仲介業者や水管理組合を通じて商品・サービスの販売を試みていたが、学校や病院等をハブに販売網を拡大することも検討の余地がある。更にC社では、現在、コミュニティや教会の集会を利用して販売促進を行っているが、地方へのインフラのアクセスが悪く、販売網拡大に苦戦している。コココーラや医療用キット等の物流網を共有することも検討の余地あり。

【世界の成功事例】

- ✓ インドで活動するEnvirofitは、貧困層の調理時に発生する煙やガスが健康に大きな影響を及ぼしていることに着目し、煙や有害ガスの排出を抑制するキッチンストーブを開発した。だが、交通インフラが整備されておらず、さらに貧困層の村々が分散していることもあり、多大なコストがかかることが判明した。
- ✓ 流通コストを削減する方法として、Envirofitは、既存の小売流通網に相乗りするアプローチを選択した。配送を他社に任せることによって、流通網への投資をせずに済んだ上、既存小売業のブランドを使うことによって、商品認知を挙げることも成功した。

(出典:IFMR Research, "The Base of Pyramid Distribution Challenge", 2011)

- ④ ホールピラミッドアプローチ/段階的価格設定により、BOP 消費者向け商品・サービスの価格を抑え、BOP 層の当該商品・サービスへのアクセスを改善する。
- ⑤ 現物支給の運転資本貸付、所有権移転リース、リースファイナンス、ウェアハウスファイナンス（詳細は 5.5.1 参照）等を組み合わせることで、BOP 層が商品・サービスを購入しやすくする。

カテゴリー	事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	c. 流通・販売 ⑤BOP消費者向け価格設定	ホールピラミッドアプローチ/ 段階的価格設定	医療、水等の基本的サービスへのアクセス向上
	c. 流通・販売 ⑦BOP向けファイナンスへのアクセス	所有権移転リース、 リースファイナンス	

【JICA BOP F/S案件事例】

- ✓ 車椅子を製造・販売するE社では、競合商品の価格が低く、想定価格では価格競争力がないことが調査を通じて判明したため、革新的な医療系教育機関・研究機関を対象に絞り、中古品のレンタル事業を展開することで、価格競争力を上げることとした。しかし、BOP層向けのみならず、MOP、TOP への高価格商品と組み合わせることで、事業全体の採算性が改善し、当初予定していた現地製造・販売を実現できる可能性がある。また、通常のレンタルモデルに加え、所有権移転リースやリースファイナンスとの組み合わせ等も検討の余地がある。

【世界の成功事例】

- ✓ ザンビアの地方では、さまざまな分野で活躍する小企業が存在するが、一層生産性を高めるために必要な資材や機器にアクセスできないため、成長が限られている。Rent-to-Own社は、事業拡大に必要な資材や機器を、ファイナンスやトレーニングと合わせて提供している。提供する際、Rent-to-Own社は、ローンを提供するのだが、返済シナリオを機器に応じてカスタマイズしている。例えば、灌漑ポンプであれば、灌漑ポンプを用いて収益があがるタイミングは季節に依存するため、そのタイミングに合わせた返済シナリオを作り、合意する。これによって、小企業も無理な返済に追われることなく、サービスを利用できる。さらに各小企業の信頼評価にも取り組むべく、現在試験的に導入中である。

(出典: BIF)

3.5.3 事業化見送り案件に関する分析

(1) 直面した事業化の課題と実施し得た工夫点

事業化見送り案件については、BOP層による商品・サービス購入で課題に直面した企業が多く見られた。事業化見送り案件のうち、3案件以上に共通で可能であったと思われる工夫点は以下の通りである。

- ① 分割払い・利用回数制、ホールピラミッドアプローチ/段階的価格設定等を通じて、BOP層が購入可能な価格設定とする。
- ② 所有権移転リース、リースファイナンス等のファイナンススキームを組み合わせることで、BOP層が商品・サービスを購入しやすくする。

こうした工夫を通じて、事業化の可能性を高めるとともに、事業化によって、安全な水、医療、教育等の商品・サービスへのBOP層によるアクセスを改善することで、間接的に衛生、健康、学習機会等を改善する等の開発効果の拡大につながる事となる。

カテゴリー	事業上のボトルネック	解決方法	期待される開発効果
(2) バリューチェーン	c. 流通・販売	⑤BOP消費者向け価格設定	燃料、水、電力等の基本的サービス・商品へのアクセス向上
		⑦BOP向けファイナンスへのアクセス	

【JICA BOP F/S案件 事例】

- ✓ 簡易固形燃料製造器の製造・販売を行うI社は、商品価格を抑える為、現地で入手可能な材料を利用したスペックに変更したが、それでも価格が高く、BOP起業家には購入が難しいことが判明した。分割払い、レンタル等の方法や、所有権移転リース、リースファイナンス等のファイナンススキームとの抱き合わせ等を検討することで、BOP層の購入障壁を下げる事ができる可能性がある。
- ✓ 小型浄水装置を製造・販売するO社では、調査で住民の水への支払い意志額が低いことが判明し、最終的に採算が取れないと判断した。しかし、BOP層だけではなく、MOP、TOP層へもアプローチすることによる採算性確保も検討する価値がある。その際に、水の利用量に応じて段階的価格設定を行うことで、水の使用量が多いと思料されるMOP、TOP層の負担割合を増やす等の工夫も可能である。

【世界の成功事例】

- ✓ ナイジェリアにおいて、国が運営する電力ネットワークの外に住み、電力が届かない人は全人口の50%にも上る。そこでd.Lightは、この課題に対応すべく、低所得者向けの太陽電池ライトを開発した。ケロシン燃料を太陽エネルギーによって代替することにより、より安全かつ安く明かりを提供することができる。さらに商品開発だけではなく、低所得者層をターゲットとした、金融サービスも提供している。d.Lightでは商品購入時、全額ではなく頭金のみ支払い、残りの金額は個人の不規則な収入獲得に合わせて返済することができる。

(出典：BIF)

3.6 まとめ

3.6.1 F/S 実施前の留意点

3.2、3.3、3.4 から抽出された F/S 実施前の留意点を図表 3-12 に整理した。企業はまず、①初歩的な技術不適合のリスクが無いかどうか、F/S 開始前の基本的な情報収集により事前に確認しておく。また、②事業の公益性が高い場合（例えば上水道の浄化設備導入など）には、価格が政府によりコントロールされていないか、想定販売先（公共機関などの場合）との購買契約締結の実現性が本当にあるか、裨益者の支払い意思があるかについて早めに確認しておくことが重要である。更に、事業化企業が共通で持ち合わせている条件を参照して、③社内戦略における提案事業の位置づけが明確か、経営層のコミットメントが事前に取り付けられているか、現地ネットワークを十分に確保可能かについても、確認をしておくことが肝要である。特に、中小企業については、図表 3-13 に整理した事業化見送りリスク要因を多く抱えていないか、各リスクに対する対応策は十分に検討されているかについて注意しておく必要がある。

図表 3-12 : F/S 実施前の留意点のまとめ

F/S実施前の留意点	
①	初歩的な技術不適合のリスクが無いかどうか、F/S開始前の基本的な情報収集により事前に確認しておく。
②	公益性が高いビジネスの場合、ビジネスの成立を阻害する価格設定上の規制、公共機関との購買契約締結の実現性、裨益者の支払い意思の確からしさなどを事前に確認しておく。
③	戦略上の提案事業の位置づけを明確化し、経営層のコミットメントの事前に取り付け、現地ネットワークの確保を積極的に行っておく。
④	中小企業の場合は特に、上記に加え、事業化見送りリスク要因（下記）を多く抱えていないか、各リスクに対する対応策は十分に検討されているかを確認しておく。

出典：調査団作成

図表 3-13 : F/S 実施前に留意しておくことが望ましい事業化見送りリスク要因

ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none">・目的とするビジネスが、提案事業者のコアビジネスと相関が少ない/ない。・相手国の販売業者、パートナー、BOP起業家等に依存した「他者依存型」ビジネスモデルである。・TOP、MOPを含めず、BOPのみを対象としたアプローチ等により収益性が確保されていない。・多数のBOPに全く新しく複雑な役割を要請するビジネスモデルである。
調査設計・調査体制	<ul style="list-style-type: none">・事業化に必要な要素が調査項目に網羅的に含まれていない/仮説に基づく検証のプロセスになっていない。
事前調査	<ul style="list-style-type: none">・相手国における、目的とするビジネスに関する重要な許認可などの確認が事前に行えていない。・基本的な競合・市場・ニーズ・インフラに関する情報が事前収集できていない。
技術・商品	<ul style="list-style-type: none">・BOP向けビジネスとして商品のスペック/価格があっていない。

出典：調査団作成

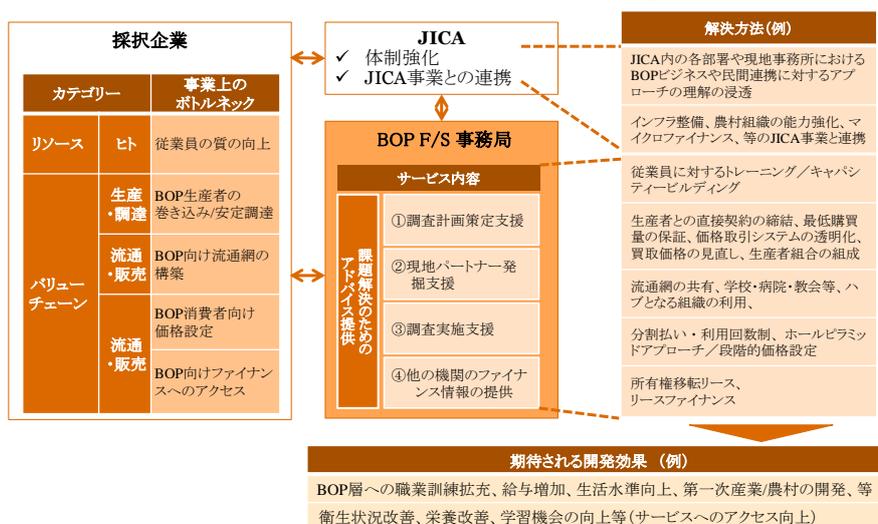
3.6.2 調査実施中の留意点

JICA BOP F/S 採択案件は、調査実施時に、BOP ビジネス特有の様々な課題に直面することが想定される。これらの課題を解決するには、通常のビジネスと異なる革新的な工夫が求められる。こうした工夫を行うことは、BOP ビジネスの事業化を助けるとともに、開発効果を担保することにつながると考えられる（3.5 参照）。具体的には、事業会社のリソース（ヒト、モノ、カネ）及びバリューチェーン（生産・調達、加工・製造、流通・販売）の視点から、解決のための工夫を検討することが求められる。その際には、各企業は日本及び世界の BOP ビジネスの成功事例を参考にすることができる。

まず、JICA として、企業が直面する課題についてともに考えるプロセスが重要である。企業を支援するための JICA 側の体制強化（JICA 各部署及び現地事務所向けの BOP ビジネスや民間連携に対するアプローチの理解の浸透を含む）や JICA の他事業との連携策（例えば、インフラ整備、農村組織の能力強化、マイクロファイナンス等の事業との連携）についても、JICA が積極的に検討する必要がある。

さらに、企業の事業化課題に対し、JICA 側から支援を提供することも有効であると考えられる。また、そうした取組みと並行して、BOP F/S 事務局として、採択企業等に向けたハンズオン支援を提供することも考えられる。具体的には BOP ビジネスの事業化と開発効果の確保を両立させるために、①調査計画策定支援、②現地パートナー発掘支援、③調査実施支援、④他の機関のファイナンス情報を提供すること等が考えられる。特に、BOP 消費者向け価格設定や BOP 向けファイナンスへのアクセスの部分で課題に直面している企業が多いため、様々な価格設定方法の提案や新しいファイナンス手法を提供する金融機関の発掘等での工夫が求められる。また BOP F/S 事務局は国内外の他機関と連携しながら既存の支援ツールの活用、新たな支援ツールの開発等を合わせて行っていく必要がある。

図表 3-14：調査実施時の留意点と対応支援



出典：調査団作成

4. 開発効果評価手法検討

4.1 調査概要

4.1.1 調査目的・方法

本章の目的は、JICA BOP F/SにてJICA及び日本企業が活用できる開発効果評価手法を策定することである。本調査で取り上げる開発効果評価手法は、JICA BOP F/Sにおいて提案ビジネスによる現地BOP層の開発課題の改善度合いを客観的に評価する指標の設定方法であり、事業の事前評価に該当する部分である。調査目的は、①開発効果評価手法における世界の潮流の把握、②日本企業の開発効果評価手法に対するニーズの把握、③JICA及び日本企業等が活用できる開発効果評価手法の素案の作成、の3点に分けることができる。

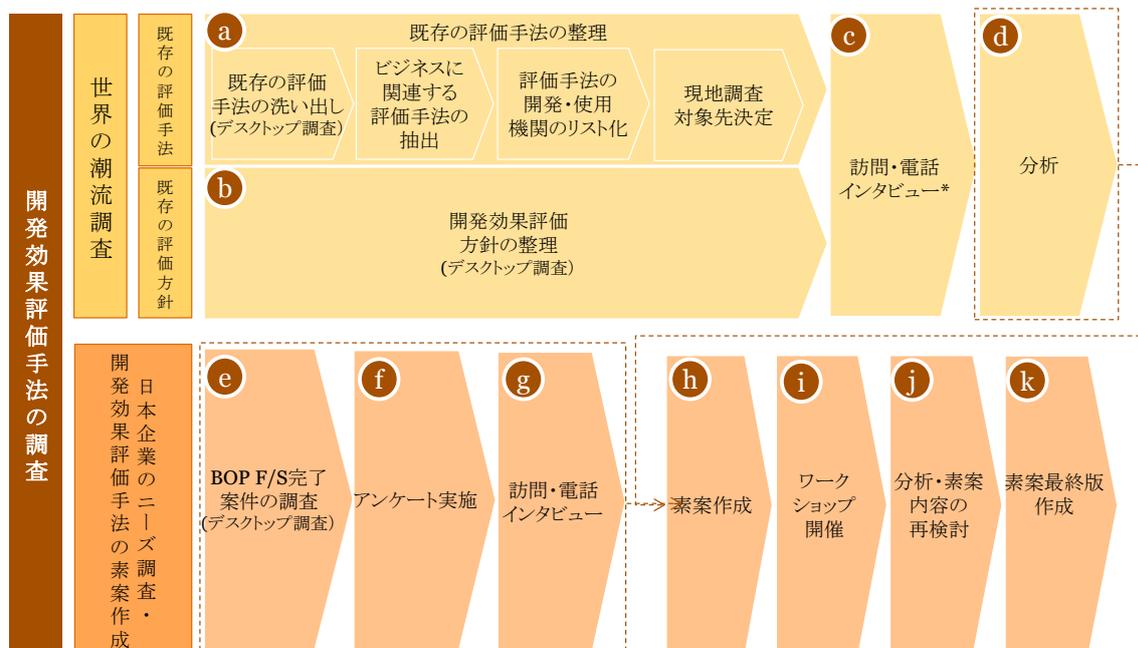
図表 4-1：当調査の目的

1	開発効果評価手法における世界の潮流を把握する
2	日本企業の開発効果評価手法に対するニーズを明らかにする
3	JICA及び日本企業等が活用できる開発効果評価手法の素案を作成する

出典：調査団作成

調査方法は以下の通りである。

図表 4-2：調査方法



出典：調査団作成

*訪問インタビュー日程：ヨーロッパ；5/20~5/31、アメリカ；5/28~5/31、インド；6/24~6/29

- a) デスクトップ調査を通じて、既存の開発効果評価手法を幅広く調査し洗い出した上で、本調査事業の目的に鑑み、その対象がビジネスに関連する手法に焦点を絞り詳細調査を行った。次に、整理した開発効果評価手法を開発及び使用している他援助機関、NGO/財団、民間ファンド等をリスト化し、現地調査対象先を選定した。
- b) デスクトップ調査を通じて、a)でリスト化された対象機関別に、①評価の必要性・目的、②評価手法の活用内容、③評価手法の活用事例、の3項目について整理した。また、報告書やリサーチペーパーを調査し、BOP ビジネスが開発効果にどの程度寄与するかについての学術的な意見についても参考とした。
- c) a)とb)の結果を踏まえ、各調査対象機関に対して、欧州、米国、インドに赴き、訪問インタビュー調査を実施した。そこでは、①評価手法活用の教訓と課題、②開発効果評価に関する今後の展望（どのような改善等を行う予定か、等）を中心に確認した。なお、時間の制約により訪問できなかった場合は、電話でインタビューを行った。
- d) デスクトップ調査、訪問・電話インタビュー結果を基に、ベンチマーク分析を行った。
- e) デスクトップ調査を通して、JICA BOP F/S 受託企業のうち2013年3月末時点で調査を終了している19社が実施した、開発効果調査の概要を把握した。
- f) JICA BOP F/S 受託企業中、2013年3月末時点で調査を終了している19社のうち、協力を得られた15社を対象に、アンケート調査を実施した¹。
- g) f)の調査結果をもとに、アンケート調査を実施した15社に対して、訪問または電話インタビュー調査を実施した。主に、①BOP F/S で実施した開発効果を評価する指標/KPI (Key Performance Indicator、業績評価指標) の設定、②ベースライン調査の実施の有無、③当初予定した開発効果の発現可能性を主軸に調査を行い、企業の課題やニーズを把握した。
- h) d)の世界の潮流の分析結果と、g)を受け、企業が抱える開発課題に対する課題やニーズの整理を行い、素案を作成した。
- i) h)で作成した素案を基に、JICA BOP F/S の受託企業のうち、現在もF/S 実施中であり、且つ開発効果評価に前向きである3社を対象に、開発効果に関するワークショップを開催し、更に具体的な課題やニーズについて調査をした²。
- j) i)のワークショップの結果を受け、素案内容の再検討を行った。
- k) j)の再検討した内容を基に、素案最終版を作成した。

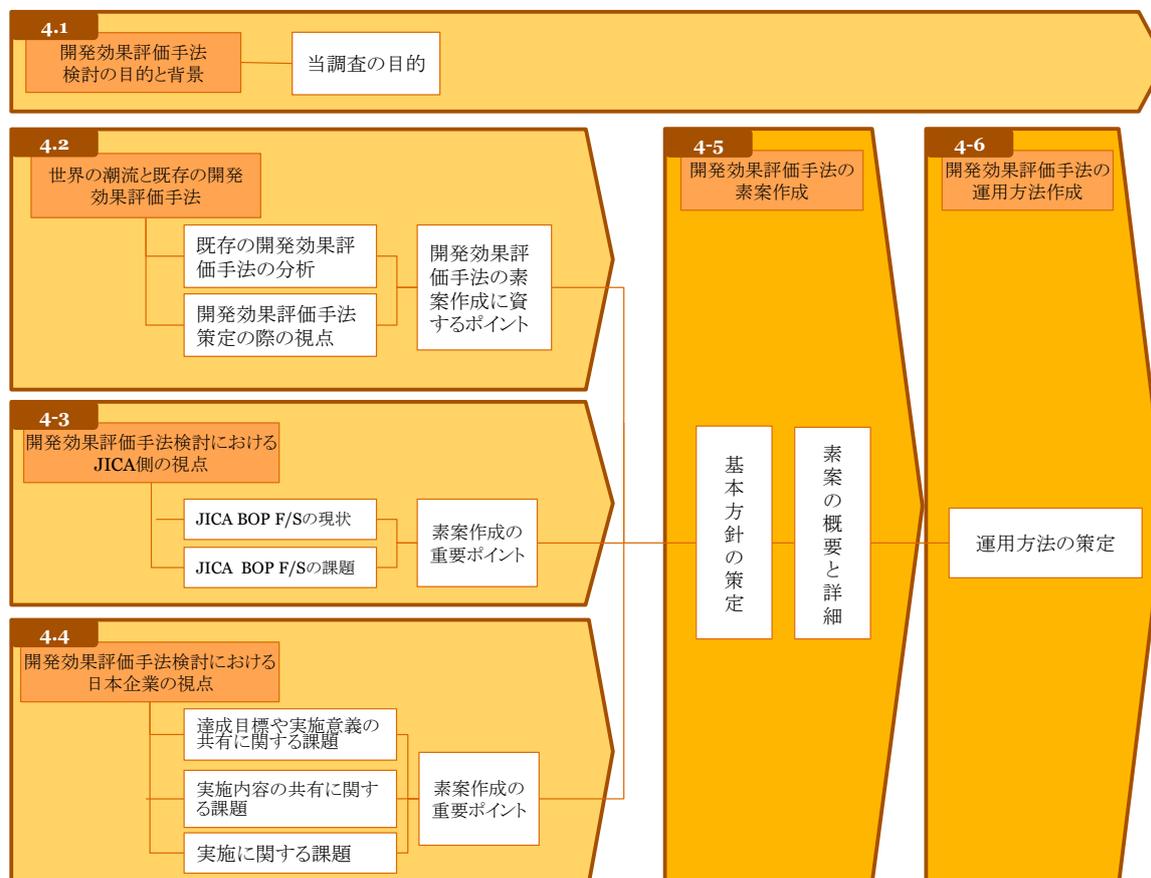
¹ アンケート調査結果を通じて得られた企業の声は6-1-1を参照。

² ワorkshopから抽出された企業のデータ取得状況とその検証については6-1-2を参照。

4.1.2 4章の構成

本調査は下記のように構成される。

図表 4-3：構成図表



出典：調査団作成

本章では、まず 4.2 で、既存の開発効果評価手法の分析と開発効果評価手法作成の際の視点の明確化を行い、開発効果評価手法の作成に資するポイントを抽出する。次に 4.3 では、開発効果評価に係る JICA BOP F/S の現状から課題・ニーズを抽出して、それらを BOP F/S 案件の開発効果の評価するにあたり留意すべきポイントとしてまとめる。4.4 では、BOP F/S 実施企業へのインタビュー・アンケート調査とワークショップから、開発効果評価に係る課題を「達成目標や実施意義の共有」「実施内容の共有」「実施」の3つの観点で整理し、日本企業のコメントを踏まえた素案作成上の重要なポイントとしてまとめた。4.2～4.4 までの検討結果を元に、4.5 では素案作成に向けた基本方針と基本方針に基づいて作成した素案の中身について述べる。最後に 4.6 で、開発効果評価手法の運用方法について触れる。

4.1.3 本調査のスコープ

2.1.1 で述べたように、本調査は「BOP F/S 事業で利用しやすく、更にインパクトインベストメントの投資判断基準として応用できるような評価手法がない」という課題認識を起点として実施している。開発効果評価を実施する目的としては、①開発援助機関の説明責任を果たす、②企業の事業管理・CSR・広報へ活用する、③インパクトインベストメントの投資家の投資判断根拠として利用する、などが考えられ、4.2 では①～③の全てに関わる既存評価手法を幅広くターゲットとして情報収集を行っている。一方、4.3、4.4 を含む開発効果評価の素案検討に向けては、上記③を視野に入れつつも、まずは①②に重点を置いて検討を行う。具体的には、JICA の BOP F/S における開発効果評価指標の設定とベースライン調査にターゲットを絞り込むこととした。ただし、F/S 実施案件が長期的に事業を継続した段階での事後評価の土台として活用されることにも配慮する。

4.2 世界の潮流と既存の開発効果評価手法

4.2.1 概要

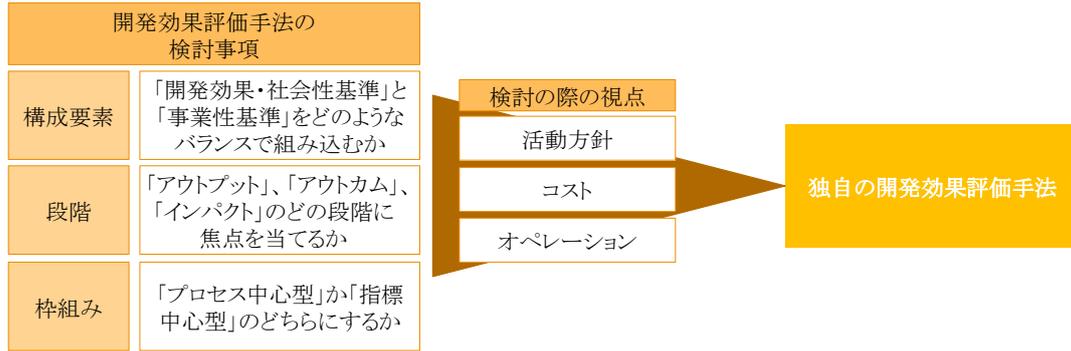
世界の開発援助機関や民間インパクトファンドが利用する開発効果評価手法を、(1) 開発効果評価の構成要素、(2) 開発効果評価の段階的視点、(3) 開発効果評価手法の枠組み、という3つの観点から分析した(4.2.3)。

上記分析を通じて、(1) 開発効果評価手法の構成要素としては「開発効果・社会性基準」と「事業性基準」が、(2) 開発効果評価の段階的視点としては、「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」が、(3) 開発効果評価手法の枠組みとしては「プロセス中心型」と「指標中心型」が挙げられることが明らかになった。更に、それぞれの観点でどの要素を重視して開発効果評価手法を作成するかは、各開発援助機関や民間インパクトファンドの目的や戦略によることが明らかになった。

そこで、更に詳細に、各開発援助機関や民間インパクトファンドが開発効果評価手法を作成する際に、どのような視点から構成要素、焦点となる段階、枠組みなどを検討しているのか分析を行った(4.2.4)。

上記分析の結果、それぞれ組織の活動方針、コスト、オペレーションに関する考え方によって、開発効果評価の構成要素、焦点となる段階、枠組み等が異なり、求められる開発効果評価手法の特性も異なってくることが明らかになった。

図表 4-4: 世界の潮流から抽出された素案作成のポイント



出典：調査団作成

4.2.2 調査対象とした開発効果評価手法¹

本調査では、文献調査や現地調査を通じて、開発効果評価手法の中でも特にビジネスを対象とした手法を対象に分析をおこなった。調査対象とした手法一覧は下記の通りである（図表 4-5）。

図表 4-5：調査対象とした開発効果評価手法リスト²

#	開発効果評価手法	開発団体
1	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Global Impact Investing Network (GIIN)
2	Global Reporting Initiative Guideline	Global Reporting Initiative (GRI)
3	Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	GIIRS members
4	Measuring Value of BCtA Initiative, A Result Reporting Framework	Business Call to Action (BCtA)
5	Development Outcome Tracking Systems (DOTS)	International Financial Corporation (IFC)
6	Measuring Impact Framework	World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)
7	Poverty Footprint Framework	Oxfam
8	Baseline Form for new projects	DFID Business Innovation Facility (BIF)
9	Social Return on Investment (SROI)	Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (NEF)
10	Progress out of Poverty Index (PPI)	Grameen Foundation

出典：各組織ウェブサイト掲載情報より調査団作成

¹ 開発効果評価手法の定義については、各組織、機関、企業によって異なっており、社会性評価手法、開発インパクト評価のシステム（手法）等様々な名称がある。しかし、本調査では「開発効果評価手法」と統一して記載し、これには開発効果にかかるスクリーニング、測定、レポートイング、評価のプロセスを含むものとする。

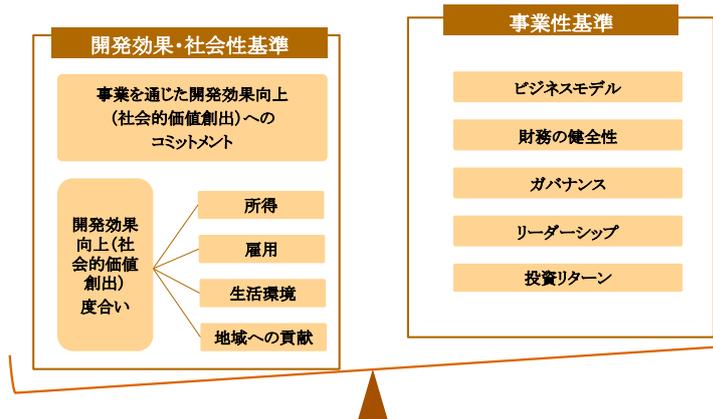
² 開発効果評価手法の枠組み・指標の一覧については 6-1-7 に掲載。

4.2.3 既存の開発効果評価手法の分析

(1) 開発効果評価手法の構成要素

調査から、開発効果評価の主たる構成要素は「開発効果・社会性基準」と「事業性基準」に整理することができた（図表 4-6）。開発効果・社会性は、事業を通じた開発効果向上（社会的価値創出）へのコミットメントや開発効果向上の度合い（所得、雇用、生活環境、地域への貢献など）が主たる構成要素となっている。事業性基準の構成項目は、財務項目と非財務項目（ビジネスモデル、ガバナンス、リーダーシップ等）の混合であることが多い。

図表 4-6：開発効果評価の構成要素



出典：ARUN 合同会社¹「ARUN 投資先事業評価レポート：Sahakreas CEDAC 有機米事業の評価レポート」（非公開）2012 年 7 月を参考に、本調査結果を反映させ調査団作成。

各指標がどの構成要素を含んでいるかについては図表 4-7 参照のこと。なお、どの構成要素を重視し、更にどのような指標を当てはめるかは、それぞれの機関の事業目的や開発効果評価実施目的に照らし合わせて作成されており、その概要と指標の構成要素の詳細は、6.1.7 に紹介している。

図表 4-7：各手法の構成要素

#	開発効果評価手法	開発団体	構成要素	
			社会性	事業性
1	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Global Impact Investing Network (GIIN)	○	○
2	Global Reporting Initiative Guideline	Global Reporting Initiative (GRI)	○	
3	Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	GIIRS members	○	○
4	Measuring Value of BcTA Initiative, A Result Reporting Framework	Business Call to Action (BcTA)	○	○
5	Development Outcome Tracking Systems (DOTS)	International Financial Corporation (IFC)	○	○
6	Measuring Impact Framework	World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)	○	○
7	Poverty Footprint Framework	Oxfam	○	-
8	Baseline Form for new projects	DFID Business Innovation Facility (BIF)	○	○
9	Social Return on Investment (SROI)	Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (NEF)	○	-
10	Progress out of Poverty Index (PPI)	Grameen Foundation	○	

出典：各組織ウェブサイト掲載情報より調査団作成

¹ 途上国の起業家に社会的投資を行う日本発の社会的投資プラットフォーム（2009 年設立）。詳細は www.arunlc.jp。ARUN では、世界主要機関が使用している開発効果評価手法（社会性評価手法）を研究・分析しつつ、実際に途上国の投資先やその先のバリューチェーン上の人々に対するヒアリングやワークショップを通じて、適用と検証を重ねている。

(2) 開発効果評価手法の段階的視点

通常、開発効果はアウトプット（結果）、アウトカム（成果）、インパクト（影響）という段階に分けて評価される。企業が実施する「事業」の「ミッション」、「目的」、更にそれに対する「インプット（投入）」を明確化したうえで、それら（ミッション、目的、インプット）に対して、どのような結果を出しているか（アウトプット）、いかに成果をあげているか（アウトカム）、最終的にどのような影響をもたらしているか（インパクト）を総合的に評価する。

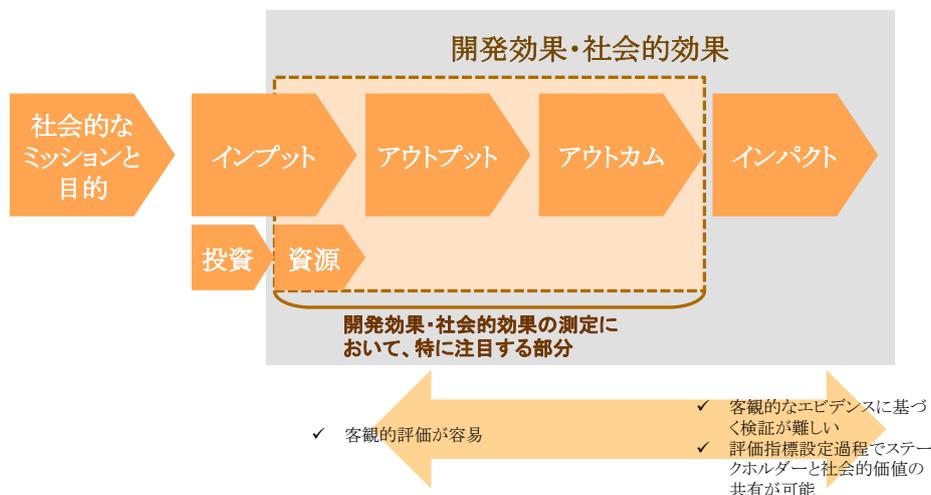
図表 4-8：開発効果評価指標の例（段階別）

分類	指標の例
アウトプット	工場で製造される栄養食品の数
アウトカム	工場で製造された栄養食品を食べた児童の数 工場で製造された栄養食品を食べて栄養状況が改善した児童の数
インパクト	当該地域の児童の栄養状況が改善し、地域全体の就学率や識字率が向上 当該地域の児童の栄養状況が改善し、保健・栄養教育の意識が向上 ※他の開発課題解決にむけた展開・波及効果（保健→教育）

出典：調査団作成

アウトプットの評価には、指標を用いてインプットとアウトプットの差を比較する手法を適用しているケースが多く、指標化とデータ化によって客観的評価を行いやすい。しかし、アウトカムやインパクトの評価は、アウトプット評価と比較して長期的観測を必要とし、測定したデータの複合的分析や副次的な効果を含めた総合的な判断を行う必要があり、インプット・アウトプットに対しての、アウトカム又はインパクトの因果関係や相関の客観的なエビデンスに基づく検証が難しい。検証が困難になるため、インパクトの評価の意義が議論の的となることもあるが、指標そのものより指標を作成する過程において、ステークホルダー間で事業目的やその社会的価値の共有ができることが重要であると考えられる。

図表 4-9：開発効果の発現を段階的に評価するための視点



出典：調査団作成

開発効果評価手法別に開発効果を評価するための段階的な視点（図表 4-10）を分析すると、インプットに対するアウトプットを重視する場合、事前に指標群が提示され、指標にそってデータ収集を求める場合が多く、Impact Reporting and Investment Standard（IRIS）はその典型的な例である。インパクトを評価することを重要視した手法の場合、収集した定量データと定性データを総合的に評価し、インプット時からどのような開発効果が発現されているかを定期的に長期に渡って測定する場合が多い。どの段階での開発効果評価を重視するかは、それぞれの機関の開発効果評価の実施目的や予算と関連している。

図表 4-10：各手法を段階的に評価するための視点

#	開発効果評価手法	開発団体	段階的視点		
			アウト プット	アウト カム	イン パクト
1	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Global Impact Investing Network (GIIN)	○		
2	Global Reporting Initiative Guideline	Global Reporting Initiative (GRI)	○		
3	Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	GIIRS members	○		
4	Measuring Value of BCTA Initiative, A Result Reporting Framework	Business Call to Action (BCTA)	○	○	
5	Development Outcome Tracking Systems (DOTS)	International Financial Corporation (IFC)	○		
6	Measuring Impact Framework	World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)		○	○
7	Poverty Footprint Framework	Oxfam		○	○
8	Baseline Form for new projects	DFID Business Innovation Facility (BIF)		○	
9	Social Return on Investment (SROI)	Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (NEF)	○	○	
10	Progress out of Poverty Index (PPI)	Grameen Foundation	○		

出典：ウェブサイト掲載情報や調査資料より調査団作成

(3) 開発効果評価手法の枠組み

開発効果評価の枠組みは、主に①指標中心型、②プロセス中心型の2つに分類可能である。

①指標中心型は、事前に設定された項目に従って必要な情報やデータを収集し埋めていく形式である。指標は分野別、課題別、セクター別など目的や趣旨によって開発者が設計・設定しているため、開発者や使用者によって異なる構成となっている。

②プロセス中心型は、事前に設定された指標項目に囚われず、投資先の企業の強みに着目しながら、企業の事業ステージに合わせて評価指標を導き出す¹。指標設定やデータ収集よりも、現場訪問や現場でのヒアリング等を通じて、投資の担当者が主にプロセスを先導することで、投資先企業の負担を軽減しているとともに、指標設定のプロセスを通じて、企業が自身の創出する開発効果に対する理解を深めることができる。

¹ 客観性を担保するために、第3者評価や第3者審査を行う企業も多数存在する。

図表 4-11: 開発効果評価手法の枠組みの分類

	指標中心型	プロセス中心型
概要	<ul style="list-style-type: none"> ・事前に設定された項目に従って必要な情報やデータを収集し埋めていく形式。 ・指標設定は分野別、課題別、セクター別など目的や趣旨によって開発者が設計・設定しているため、開発者や使用者によって異なる構成となっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事前に設定された指標項目に囚われず、投資先の企業の強みに着目しながら、企業の事業ステージに合わせて評価指標を導き出す。 ・指標設定やデータ収集よりも、現場訪問や現場でのヒアリング等を通じて、投資の担当者が主にプロセスを先導することで、投資先企業の負担を軽減している。 ・指標設定のプロセスを通じて、企業が自身の創出する開発効果に対する理解を深めることができる。
例	<p>Development Outcome Tracking System(DOTS)のモニタリング項目: ①利益、②ホスト国への経済的利益、③環境や社会的側面への貢献、④民間セクター開発への影響について(プロジェクトサイクルに沿って評価)</p>	<p>Measuring Impact Framework(WBCSD) ・企業自身が評価する範囲を決め、直接・間接的インパクト、及び開発効果を分析し、その結果を経営判断に活かしていくことが期待されている。特定の指標を設けていないが、主に企業経営・環境マネジメント、インフラ・財・サービスの提供、雇用・技術開発、現地調達・納税の観点から評価。</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 一律化した比較が可能 ✓ 投資側のコスト低 ✓ 投資先企業側のコスト高 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各企業の実情に合わせた評価が可能 ✓ 投資側のコスト高 ✓ 投資先企業側のコスト低

出典：調査資料や分析結果を反映し、調査団作成

指標中心型は案件間で一律化した比較が可能であり、また、出来上がった指標を選択していく方式の為、投資側のコストを低く抑えることができるが、逆に投資先企業から見ると情報収集のコストが負担となる。他方、プロセス中心型は各企業が自らのビジネスが創造する開発効果について理解することを促し、また、投資の担当者が主にプロセスを先導することで、投資先企業の負担を軽減することができるが、投資側から見るとテーラーメイド型となるため、コストや時間がかかることになる。枠組みの選択においては、開発効果評価を実施する目的が大きく関係していると言える。

図表 4-12: 各手法の枠組みの分類

#	開発効果評価手法	開発団体	枠組みの種類	
			指標	プロセス
1	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Global Impact Investing Network (GIIN)	○	
2	Global Reporting Initiative Guideline	Global Reporting Initiative (GRI)	○	
3	Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	GIIRS members	○	
4	Measuring Value of BCTA Initiative, A Result Reporting Framework	Business Call to Action (BCTA)	○	
5	Development Outcome Tracking Systems (DOTS)	International Financial Corporation (IFC)	○	
6	Measuring Impact Framework	World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)		○
7	Poverty Footprint Framework	Oxfam		○
8	Baseline Form for new projects	DFID Business Innovation Facility (BIF)		○
9	Social Return on Investment (SROI)	Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (NEF)		○
10	Progress out of Poverty Index (PPI)	Grameen Foundation	○	

出典：調査資料・ウェブサイト掲載情報より分析し調査団作成

4.2.4 開発効果評価手法作成の際の視点

4.2.3 では、既存の開発効果評価手法を3つの視点から分析することで、それぞれの視点での構成要素・段階を重視し、どのような枠組みを採用するかは各機関の目的等によって異なることが分かった。そこで、本章では、更に詳細に、各開発援助機関や民間インパクトファンドが手法を作成する際に、どのような視点から構成要素、焦点となる段階、枠組みなどを検討しているのか分析を行った。

その結果、主に、①活動方針、②コスト、③オペレーションの視点から開発効果評価手法の作成検討が行われていることが明らかになった。言い換えると、それぞれの開発援助機関や民間インパクトファンドが開発効果評価にどれだけのコストをかけて、どのように実施し、それを通じて何を達成したいのかによって、手法の基本方針が決定するということである¹。

図表 4-13：開発効果評価手法作成における重要な視点

大カテゴリー	中カテゴリー	詳細
活動方針	ビジョン	実施する組織のビジョン(中長期)、経営戦略や事業計画への反映
	ミッション	組織の社会性・開発効果に対する明確な意識、開発効果評価手法の策定・使用を通して達成したいこと
	目的	開発効果評価手法の測定・使用の目的(デューデリジェンス、パフォーマンス評価、モニタリング、レポートニング、事業・経営能力の強化、対内・対外的なコミュニケーション等)
コスト	開発コスト	新たに開発効果評価手法を開発もしくは改定するコスト(労力、時間等)
	メンテナンスコスト	開発した開発効果評価手法を使用・運営するコスト(労力、時間等)
オペレーション	容易性	開発効果評価手法の全体フロー、指標設定や情報・データ取得の容易性
	実施体制	開発効果評価手法を運営する社内・外の人的リソース、専門的知識
	測定頻度、タイミング	指標に関する情報・データ取得、測定の頻度やタイミング
	関連性	他の開発効果評価手法、国際規範・規格、自社規定とのアライメント

出典：調査内容・分析結果より調査団作成

4.3 開発効果評価手法検討における JICA 側の視点

4.3.1 JICA の BOP ビジネス開発効果評価の現状

国際的な潮流を受けて、開発援助機関は質の高い開発事業の実施を行うことを求められている。その実現のために①厳格な評価の導入、②エビデンスに基づく事業実施 (Evidence-Based Practice, EBP) の推進、③インパクト評価への取り組み、④開発成果マネジメント (Management for Development Results) をより高めていこうとする動きが加速している²。これらの取り組みは事業を通じた開発効果の発現と密接に関わっており、JICA においても開発課題に応じた「標準的指標例」の整備³や、客観的且つ横断的評価を可能とする指標の設定が進んでいる。

¹ 上記視点を盛り込んで実施された事例として、米州開発銀行 (Inter-American Development Bank : IDB) の例を 6.1.9 に掲載している。

² 独立行政法人国際協力機構評価部(2012)。「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」

³ 独立行政法人国際協力機構評価部(2013 年)。「無償資金協力：開発課題別の標準指標例」

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/kaikaku/tekisei_k/pdfs/08_guideline.pdf

現在、JICA のプロジェクト評価の基準となっているのは、図表 4-14 に示すとおり、世界の開発援助機関が共通で活用している OECD-DAC（経済協力開発機構開発援助委員会）の評価 5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）である。

図表 4-14 : DAC の項目、定義、評価の視点

DAC項目	定義と評価の視点
妥当性	プロジェクトのめざしている効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国や日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、等を問う
有効性	プロジェクトの実施によって、受益者や対象社会に便益がもたらされているか等を問う
効率性	プロジェクトのインプット(投入)とアウトプット(定性ならびに定量的な成果)の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているか等を問う。最も効率的なプロセスが採用されたかを確認するため、通常他のアプローチとの比較を実施する。
インパクト	プロジェクトの実施によってもたらされる、長期的な効果、波及効果、上位目標の達成度合い等を問う。開発援助が、地域社会・経済・環境ならびにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性	プロジェクトで発現した効果が、協力終了後も環境面、財政面の両面において持続し、効果が持続するかを問う。

出典：独立行政法人国際協力機構評価部「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」2012 年 6 月

他方、個別の案件を評価する際に用いられるフレームワークは、開発プロジェクトを評価する際に広く使用されているプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) である。PDM とは、開発援助プロジェクトの「計画立案→実施→評価」の一連のサイクルを示したプロジェクト概要表 (図表 4-15) であり、これを用いてプロジェクトの評価だけでなく、運営管理を行うことを目的としている。

図表 4-15 : プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
上位目標 BOPビジネス実施によって達成される開発インパクト (例) BOP質の栄養改善が改善されると共に、生計が向上する	いわゆる開発インパクトを計測させるための指標 (例) ・乳児死亡率 ・世帯収入の向上 等	・対象地方・関係機関への統計 ・インタビュー ・アンケート ・ヒアリング	N/A
プロジェクト目標 当該BOPビジネスの目標 (例) 食糧量が当該BOPビジネスを通じて農産物/サービスを輸入するようになる。また当該農産物/サービスの製造・販売等の過程にてBOP質が新たに〇〇人雇用される	目標の実現を示す指標 (例) ・売価 ・公倍数、絶対数、増加率 ・雇用増大、製造過程	・対象地方・関係機関への統計 ・インタビュー ・アンケート ・ヒアリング	・ユーザーの正しい使用方法遵守 ・競合製品との優位性の持続的確保
アウトプット BOPビジネスの実現により直接的に達成される成果 (例) 以下の各事業のコンポーネントが実現し、1割5セントの食料費削減で親島が供給できる体制が構築される -現地へ適合した工機修正に關わる日本側技術調整が完了 -現地製造工場が完成し、現地生産体制を確立	BOPビジネスの成果を補足する各種指標 (例) ・製造拠点数、規模 ・販売拠点数、規模 ・原価水準〇ドル/個の実現	・事業実施者本人による補佐	・原材料調達が安定的に行われる ・長期契約ベースの安定的燃料調達 ・関連するステークホルダーによる活動成果の達成
活動 BOPビジネス開始後のビジネス活動	投入 日本側 提案者=BOPビジネス実施者として以下のinputを記載 ・資機材等物理的Input ・技術面のInput ・資金面のInput	現地側 ・現地側事業パートナーの投入	前提条件 ・事業実施のための許認可 ・事業地周辺住民の理解 ・関連インフラ整備等

出典：JICA 提供

現状、JICA BOP F/S でも他の JICA 事業と同様に、試行的に PDM を活用している。例えば、投入には現地工場立ち上げ、日本からの資本投入額等が、アウトプットには工場生産する栄養食品の数や工場に雇用する BOP 従業員の数等が、プロジェクト目標には栄養食品の売り上げやリーチできた子供の数等が、上位目標には児童の栄養改善等の指標が入ることが想定される。こうした指標に対し、事業開始前にベースラインデータを集め、プロジェクト実施中・後と経過を観察したうえで、その変化を評価する。BOP ビジネス以外の通常の開発案件では、上記 OECD-DAC の評価 5 項目であるプロジェクトの妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性という視点から評価している。BOP ビジネスに関しては、今後、BOP ビジネスの特殊性を考慮した適切な評価項目の設定を検討する必要がある。

具体的には、「改善すべき開発課題の存在する分野」として、下記が挙げられており、想定される開発効果の例としては、所得の向上や貧困状態の改善、教育水準の向上、乳幼児死亡率の削減、感染症等の疾病の蔓延防止、安全な飲料水の普及等が想定されている。

【例】教育、保健医療、水資源・防災、ガバナンス、平和構築、社会保障、運輸交通、情報通信技術、資源・エネルギー、経済政策、民間セクター開発、農業開発／農村開発、自然環境保全（生物多様性、森林保護など）、水産、ジェンダーと開発、都市開発・地域開発、環境管理（大気汚染、廃棄物管理、気候変動対策など）

4.3.2 JICA からみた、BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズ

JICA は I) 公的機関として、実施案件の開発効果を正確に評価し、説明責任を果たす必要がある、BOP F/S 案件もその対象である。また、II) 開発援助機関として、企業の社会性を追求するビジネスを支援する必要がある。更に、III) BOP ビジネスの開発効果を確保する必要がある。こうした JICA からみた、BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズは以下の 5 点である（図表 4-17）。

I) 公的機関として説明責任を果たす必要がある

- ① BOP F/S 案件の開発効果を評価可能な指標が必要である
- ② 世界の開発援助機関が実施する開発効果評価と JICA が実施する開発効果評価の比較可能性を確保する必要がある
- ③ BOP F/S 案件の開発効果評価と JICA が支援する他の開発案件の評価との比較可能性を確保する必要がある

II) 開発援助機関として、企業の社会性を追求するビジネスを支援する必要がある

- ④ 既存の PDM に代わる、社会性を追求する企業や商品の目標設定やマーケティング・促進につながる手法を策定する必要がある

III) 開発援助機関として、BOP ビジネスの開発効果を確保する必要がある

- ⑤ BOP ビジネスがもたらす開発効果について、企業に理解を深めてもらうことで、開発効果が確保されるような評価プロセスを確立する必要がある

しかし、これらの JICA の立場から見た BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズはそれぞれ以下のような課題を抱えている。

①BOP F/S 案件の開発効果を評価可能な指標が必要である

現在利用されている PDM は、開発援助機関には馴染みがあるものではあるが、開発援助に従事しない者にとっては、一定の経験やトレーニングを積まない限り、作成、解読が難しい。そのため、現在、BOP F/S 実施企業が提出する PDM を用いた開発評価指標は、JICA が案件管理・評価するにあたり必要とする情報に必ずしも合致しているとはいえない。

更に BOP ビジネスは、従来の開発プロジェクトと異なる側面が多々ある。例えば BOP ビジネスを実施する企業の財務的な評価や、営利事業が生み出す社会的な価値を既存の評価手法では十分に把握できていないのではないかと懸念がある。

②世界の開発援助機関が実施する開発効果評価と JICA が実施する開発効果評価の比較可能性を確保する必要がある

BOP ビジネスに関する開発効果評価手法は、IFC、GIIN、WBCSD 等、様々な機関が作成を試みてはいるものの、世界的に確立した評価手法や評価指標は存在しない。数ある BOP ビジネス開発効果評価手法の特徴の把握を通じて、今後、JICA が作成する開発効果評価手法が世界の潮流と整合性を保つものとなるようにする必要がある。

③BOP F/S 案件の開発効果評価と JICA が支援する他の開発案件の評価との比較可能性を確保する必要がある

JICA は BOP F/S 案件以外にも多くの開発案件を実施しており、これらの一般的な開発案件の開発効果と BOP F/S 案件の開発効果を比較することも必要である。しかし、BOP ビジネスの開発効果評価手法は既存の開発効果評価手法と異なる部分が多いため、二つの手法の対応・関連を明らかにしなければ、どのように比較検討できるのか判断できない。

④既存の PDM に代わる、社会性を追求する企業や商品の目標設定やマーケティング・促進につながる手法を策定する必要がある

既存の PDM は開発プロジェクト向けにデザインされており、社会性を追求する企業や商品の促進につながるような評価をすることができない。社会性を追求する企業や、商品が与える社会性を客観的に評価でき、かつ、マーケティングにも利用しやすいような評価手法を策定する必要がある。

⑤BOP ビジネスがもたらす開発効果について、企業に理解を深めてもらうことで、開発効果が確保されるような評価プロセスを確立する必要がある

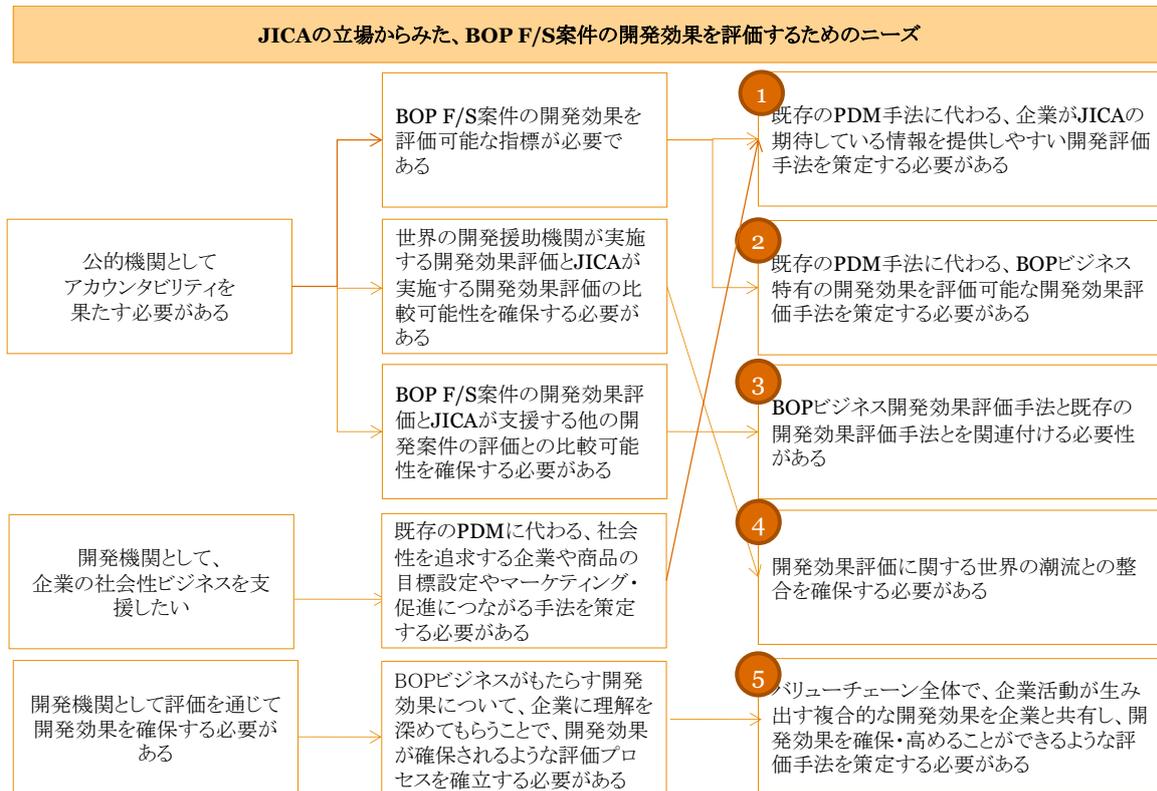
BOP ビジネスでは、バリューチェーンの様々な段階で BOP 層を巻き込み、彼らに影響を与えることが想定される。企業活動はそのバリューチェーンの各段階で、様々な影響を BOP 層に与えることになるが、現在、どのように BOP 層を巻き込み、開発効果（社会的価値）を生み出すかという点について、JICA と企業との共通認識が確立しているとは言い難い。バリューチェーン全体で、企業活動が生み出す複合的な開発効果を企業と共有し、開発効果を確保・高めることができるような評価手法を作成する必要がある。

図表 4-16: BOP ビジネスがバリューチェーンで生み出す開発効果



出典：調査団作成

図表 4-17: JICA からみた、BOP F/S 案件の開発効果を評価するためのニーズ

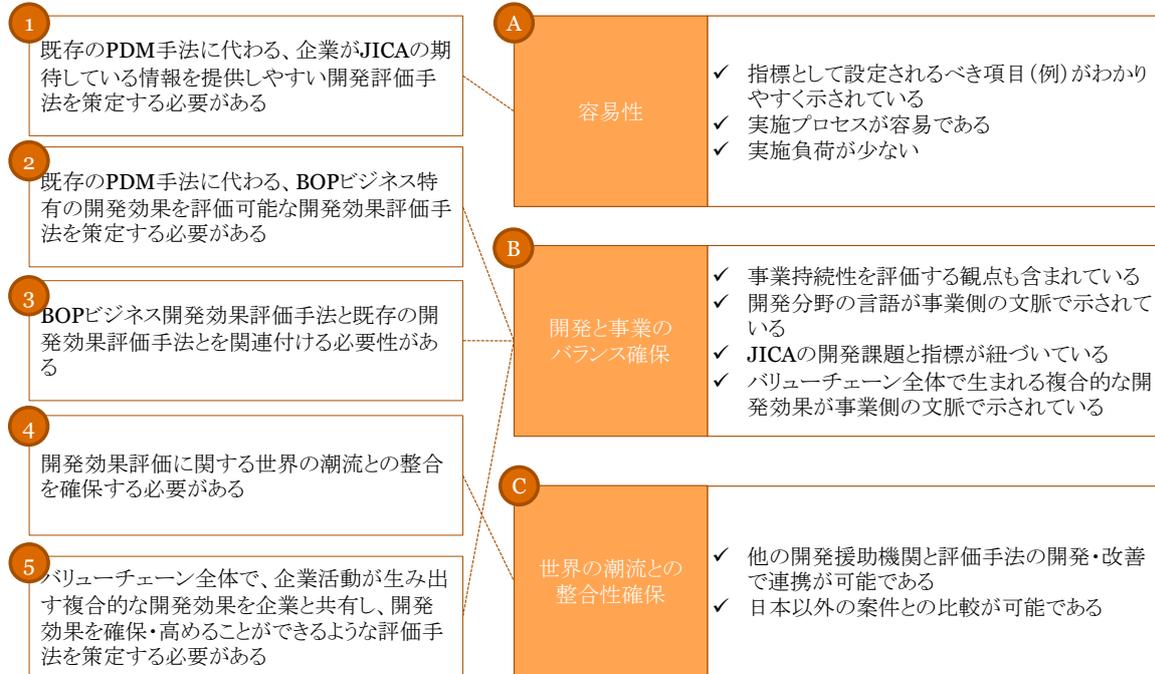


出典：調査団作成

4.3.3 BOP F/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイント

以上を踏まえ、素案作成に向けて BOP F/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイントは「A 容易性」、「B 開発と事業のバランスの確保」、「C 世界の潮流との整合性確保」の3つに大別できる。

図表 4-18: BOP F/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイント



出典：調査団作成

4.4 開発効果評価手法検討における日本企業の視点

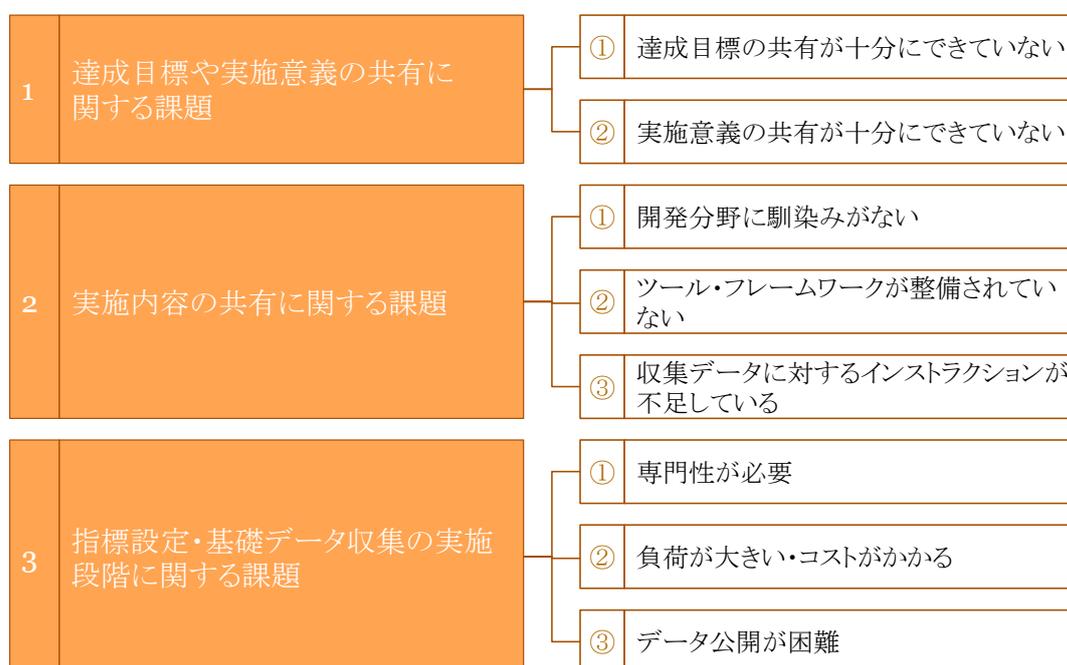
4.4.1 課題の分析

(1) 課題の全体像

調査対象企業へのアンケート・インタビュー調査と企業3社とのワークショップの結果から、開発効果評価（※）に関する企業の課題・ニーズを明らかにした。企業の課題は、1. 達成目標や実施意義の共有に関する課題、2. 実施内容の共有に関する課題、3. 実施に関する課題の3種類に分類できる。各課題の詳細について4.4.2～4.4.4で述べる。

（※）4.4で対象とする開発効果評価は、主に「BOP F/Sにおける開発効果評価指標の設定及びベースライン調査の実施」（以後、指標設定・基礎データ収集とする）である。

図表 4-19： 企業の課題の全容



出典：調査団作成

(2) 目標達成や実施意義の共有に関する課題

本調査を通じて、指標設定・基礎データ収集を実施する際の達成目標や実施する意義に関して、必ずしも JICA と企業の間で十分に共有できているわけではないことが明らかとなった。BOP F/S の中では、企業が展開予定のビジネスにより創出される開発効果に対する見込みを検討し、それを客観的に測る評価指標の設定とベースラインとなる情報取得が企業側に求められている。この要請が企業側に正しく伝達されておらず、JICA が期待する達成目標が正しく理解されていないケースがある。また、なぜ BOP F/S の中で指標設定・基礎データ収集を実施する必要があるのか、それを実施することでどのようなメリットや効果があるのかについて、企業と十分に共有できていないことで、指標設定・基礎データ収集に関する内的インセンティブが少ないものと考えられる。

図表 4-20：達成目標や実施意義の共有に関する課題

1. 達成目標や実施意義の共有に関する課題		
① 達成目標の共有が十分にできていない	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「開発効果評価」という用語に対し、BOP F/Sの中で具体的に何を到達点するのかの共有ができていないと推察される。 (企業にとって、F/Sとは「実証実験」であり、F/S実施前や実施期間を通じて、製品やサービスが当該地域で本当にニーズがあるのかを検証すると共に、生産や流通がどのように実現可能かを調査しているため、F/S実施前あるいは実施期間中に、具体的な開発効果評価を出すのは困難であり、あくまで「仮定」の数字しか提出することができない。) 	W
② 実施意義の共有が十分に	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調査対象の約93% (14社)がJICAの要請のみを起点として指標設定・ベースライン調査を実施している。 	Q
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業BOP F/Sの中で実施する指標設定・ベースライン調査が、報告書作成のための調査になっていると感じているケースがある。 	Q

Q: アンケート・インタビュー結果 W: ワークショップ結果

出典：調査団作成

一方で、指標設定・基礎データ収集の実施意義として、①事業に有用な情報が得られる、②企業の説明責任を果たせる、③対外的な支援を確保できる、といったメリットが挙げられた。今後は、これらを参考に開発効果評価に関するメリットを企業側と共有していくことが必要である。

図表 4-21：指標設定・基礎データ収集の実施意義

指標設定・ベースライン調査の実施意義		
① 事業に有用な情報が得られる	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調査対象の約73% (11社)が指標設定・ベースライン調査実施による副次的効果を感じている。 <ul style="list-style-type: none"> i. 事業実施地域の市場理解 ii. 先進国市場とは異なる流通・販売方法の開拓 iii. 数値データによる事業実施イメージの具体化 	Q
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 調査対象の約80% (12社)が自社ビジネスに役立つ範囲(マーケット分析への活用や製品・サービスの効果把握)ならば、今後も開発効果評価を実施したいと考えている。 	Q
② 企業の説明責任を果たせる	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 企業の事業活動のコアとなっている製品やサービスの効能や社会に与える影響、またその製品やサービスを提供するバリューチェーン全体が、社会にどのような影響を与えているのかについては、企業側でも社内外に対する説明責任を感じており、社会的な価値を評価し、理解を得たいと考えており、開発効果評価導入の必要性を感じている。 	W
③ 対外的な支援を確保できる	<ul style="list-style-type: none"> ✓ JICAなどからの支援が得られることは、企業にとっては実施事業の信頼を社内外から獲得することにもつながるため、JICAを含む海外の開発援助機関等から支援を得ることが必要ということで開発効果評価を実施するというインセンティブが存在する。 	Q
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中長期の視点でJICAに限らず国際機関や海外のソーシャルファイナンス機関からの投融资を受けることにつなげていくなど、ファイナンス面でのインセンティブをつけることも1つの方向性である。 	W

Q: アンケート・インタビュー結果 W: ワークショップ結果

出典：調査団作成

(3) 実施内容の共有に関する課題

調査結果から、指標設定・基礎データ収集の実施内容について、①開発分野に馴染みがない、②ルール・フレームワークの未整備、③収集データに対するインストラクションの不足、といった課題が明らかになった。①については開発分野特有の考え方や用語に企業側が慣れ親しんでいない点、②については、企業側の視点で使いやすい手法提供ができていない点、③については指標の具体例の提示ができていない点で、それぞれ指標設定・基礎データ収集に

対する課題を抽出することができる。

図表 4-22：実施内容の共有に関する課題

2. 実施内容の共有に関する課題		
① 開発分野に馴染みがない	✓ JICAから提示されているPDM手法について、開発分野特有の専門用語が多いため、理解することが難しいと感じているケースがある。	Q
	✓ 開発課題や開発効果評価に関する具体的な事例に触れる機会が少ない中で、イメージが具体的ににならないまま指標設定・ベースライン調査を実施しているケースがある。	Q
② ツール・フレームワークが整備されていない	✓ 現行の開発効果評価手法(PDM)や企業が使用しているフォーマットの設問や使用方法について、不明点が多いと感じているケースがある。	Q
③ 収集データに対するインストラクションが不足している	✓ 「市場や製品に関わるデータ収集は行いが、それがJICA BOP F/Sで求められている開発効果評価と繋がるかはわからない」など、指標設定・ベースライン調査についてJICA BOP F/Sでどのようなものか要請されているかを理解するのに難しさを感じているケースがある。	Q
	✓ 企業は、バリューチェーンに沿って市場調査や製品やサービスの効果測定のため、多くのデータを収集しているが、開発効果が該当企業にとっては何に該当するのかわからないため、どのようなデータをJICAへ共有すれば良いのか難しさを感じているケースがある。(*)	W
	✓ 企業にとって必要なデータと、JICAとして必要としているデータが必ずしも一致しないケースがある。	W
	✓ 日本企業は、多くの場合、生産や調達に関して、社内規定や国際規格を保有している場合が多く、環境や社会への配慮は最低限守られていると考えられる(GRIやISO26000)。そのため、IRISなどの開発効果指標に含まれる環境への配慮等のネガティブチェックの側面は、社内規定や国際規格に遵守しているかどうかを確認することで網羅される。 ※既存リソースが利用可能であることに対する理解が浸透していない場合がある。	W

(*)企業がバリューチェーンで収集しているデータと開発効果評価との関連性については6.1.2を参照

Q: アンケート・インタビュー結果 W: ワークショップ結果

出典：調査団作成

他方で、企業が既に収集している収集可能なデータを開発効果評価指標として活用できる可能性があることが、ワークショップを通じて明らかになった。企業が収集している、もしくは収集可能なデータは以下の通り。

- ① 製品やサービスに関するデータは企業が事業構築を行うために必須なデータであるため、データ収集を行っている(消費の部分)
- ② 流通に関しては、消費部分のデータ収集や分析が終わった後に、F/S調査を実施し、ビジネスモデル構築を行う中で具体的な流通方法を定めるため、その検討中のデータ収集や検討後のデータ収集は可能である
- ③ 調達や生産、及びアフターサービス(廃棄処理)の関連した環境や社会への影響は、社内規定や国際規格を保有しており、遵守する義務を負っている
- ④ ブランド認知や企業のレピュテーションに関するデータは、組織内外あるいは国内外での事業促進につながる要因にもなるため、開発効果評価の一部とするニーズがある(広報・マーケティングの部分)

具体的に、素案検討を実施した消費財・日用品メーカーや食品関連メーカーなどの事例によると、各バリューチェーンに関するデータは以下のような開発効果の発現に寄与あるいは関連するとされる。

- ✓ 商品、サービスによる開発効果の発現(バリューチェーン:消費部分)
 - 製品がどれくらいの子どもに使用されたか(人数)
 - 製品を使用することによって、子どもへどのような影響を与えたか(定性的変化)
 - 製品利用による感染症の変化(人数あるいは割合)
 - コンプライアンスレートの変化
- ✓ 流通に関連した開発効果の発現(バリューチェーン:流通部分)
 - 製品配布や販売に関わった女性起業家が何人いるか
 - 製品の流通のためのヘルスワーカーを何人育成したか
- ✓ 調達、生産に関連した開発効果の発現(バリューチェーン:調達、生産)
 - 調達に関しては、社内でのCSR調達規定が存在している(ISO26000にも対応)
 - 生産に関して、「自社工場」とする場合には社内規定があり、その中にブランドや社会・環境への配慮も含まれる

ただし、上記に関しては対象地域の状況やその他外部環境の変化等にもより、調査期間中に変化することが想定される。企業は、F/S 実施後 BOP ビジネスを本格的に実践する段階において、バリューチェーンの変化に対応しながら調査項目の精査やデータの取得を実施することから、開発効果評価にかかる指標項目数や項目内容が変化していく。

(4) 指標設定・基礎データ収集の実施段階に関する課題

指標設定・基礎データ収集の実施段階に関する課題としては、①専門性が必要、②負荷が大きい・コストがかかる、③データ公開が困難、という3点が挙げられる。①は指標設定・基礎データ収集を実施する人材が社内確保できないという問題に、②③は企業側の実施インセンティブを大きく損ねるといった問題につながっている。

図表 4-23：指標設定・基礎データ収集の実施段階に関する課題

3. 指標設定・基礎データ収集の実施段階に関する課題		
① 専門性が必要	✓ 調査対象の約53% (8社)で指標設定・ベースライン調査に関して外部コンサルタントを活用している。また、自社で実施企業でも、大学やNGOとの連携をしている場合が多い。	Q
② 負荷が大きい・コストがかかる	✓ 指標設定・ベースライン調査に、人的コストや時間がかかり過ぎることで実施インセンティブが低下する。	Q
③ データ公開が困難	✓ 取得したデータの機密性や企業内における情報取り扱いについても配慮が必要であり、データ公開の方針やその用途についても議論が必要であると考えられる。	W

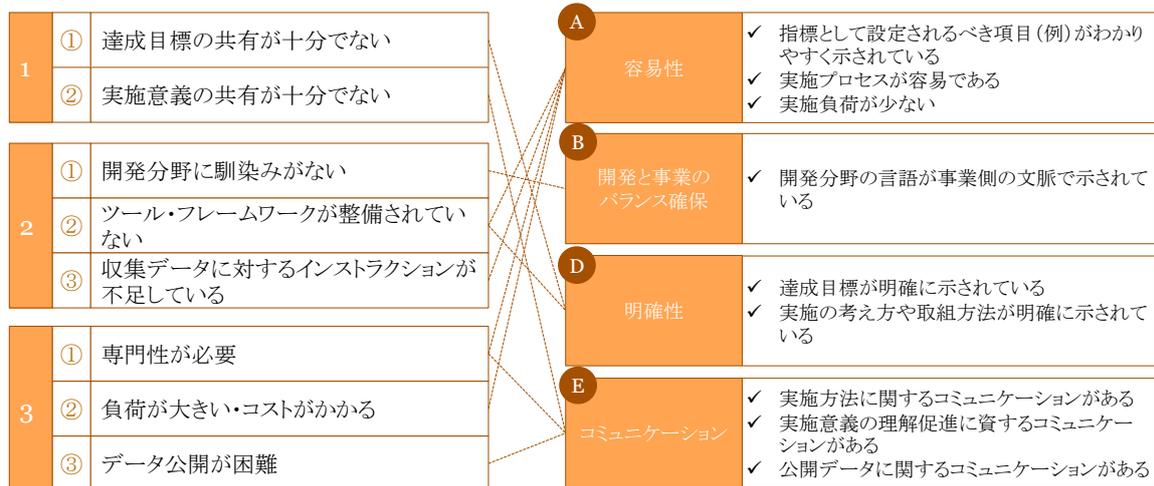
Q: アンケート・インタビュー結果 W: ワークショップ結果

出典：調査団作成

4.4.2 素案作成における企業側の視点

本調査を通じ企業から得られたコメントから素案作成上の重要なポイントをまとめた。企業コメントから得られた素案作成に重要なポイントは、「A 容易性」「B 開発と事業のバランス確保」「D 明確性」「E コミュニケーション」の4つの項目で整理した（4.3.3 で述べた C 世界の潮流との整合性確保については該当なし）。

図表 4-24：企業コメントを踏まえた素案作成上の重要なポイント



出典：調査団作成

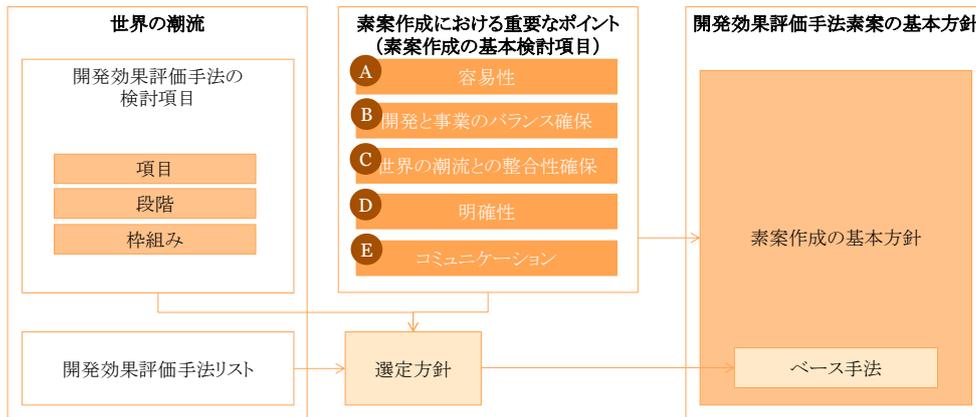
4.5 開発効果評価手法素案の作成

4.5.1 開発効果評価手法素案の基本方針

(1) 基本方針の検討手順

開発効果評価手法の素案作成に当たり、4.2 から 4.4 での分析結果を踏まえて、基本方針を検討した。素案作成の基本方針は、「素案作成の基本検討項目」を反映させる形で定義する。基本方針には、参考にする既存評価手法を含むこととする。世界の既存開発効果評価手法の中から、「開発効果評価手法の検討項目」及び先の「素案作成の基本検討項目」から定める選定方針により、適切な既存評価手法を選定する。

図表 4-25： 開発効果評価手法素案の検討手順



出典：調査団作成

(2) 素案作成の基本検討項目

4.3 および 4.4 の分析結果から素案作成の基本検討項目は、「A 容易性」「B 開発と事業のバランス確保」「C 世界の潮流との整合性確保」「D 明確性」「E コミュニケーション」の 5 つに分類できる。

図表 4-26： 素案作成の基本検討項目

A 容易性	<ul style="list-style-type: none">✓ 指標として設定されるべき項目 (例) がわかりやすく示されている✓ 実施プロセスが容易である✓ 実施負荷が少ない	a1 a2
B 開発と事業の バランス確保	<ul style="list-style-type: none">✓ 事業持続性を評価する観点も含まれている✓ 開発分野の言語が事業側の文脈で示されている✓ JICAの開発課題と指標が関連付けられている	b1
C 世界の潮流との 整合性確保	<ul style="list-style-type: none">✓ 他の開発援助機関と評価手法の開発・改善で連携が可能✓ 日本以外の案件との比較が可能	c1
D 明確性	<ul style="list-style-type: none">✓ 達成目標が明確に示されている✓ 実施の考え方や取組方法が明確に示されている	
E コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none">✓ 実施方法に関するコミュニケーションがある✓ 実施意義の理解促進に資するコミュニケーションがある✓ 公開データに関するコミュニケーションがある	e1

出典：調査団作成

(3) 素案のベースとなる既存評価手法の選定

上記「素案作成の基本検討項目」及び「開発効果評価手法の検討項目」から、既存評価手法の選定方針を決定した。選定方針は、①社会性と事業性の視点がバランスしていること、②アウトプットを重視しつつも中長期的にアウトカムも視野に入れること、③指標の容易性を取り入れつつも、企業と開発効果理解について共有するプロセスも重視すること、④手法としての普及度が高いこと、の4点とした。

図表 4-27： 既存評価手法の選定方針

1	b1 社会性と事業性の視点がバランスしていること	
2	a2 アウトプットを重視しつつも中長期的にアウトカムも視野に入れること	
3	a1 c1 指標の容易性を取り入れつつも、企業と開発効果理解について共有するプロセスも重視する	
4	c1 世界における普及度が高い	

出典：調査団作成

この方針に基づき、世界の主な開発効果評価手法を分類した（図表 4-28）。このうち、社会性・事業性に係る指標のバランスと世界の普及度の観点から、ベースとなる評価手法として IRIS を選択した（主に参考指標として活用）。また、補完的にプロセス中心型の評価指標¹も参考とすることとした。

図表 4-28： 主な開発効果評価手法の分類

#	開発効果評価手法	開発団体	構成要素		段階的視点			枠組みの種類		普及度
			社会性	事業性	アウトプット	アウトカム	インパクト	指標	プロセス	
1	Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)	Global Impact Investing Network (GIIN)	○	○	○			○		◎
2	Global Reporting Initiative Guideline	Global Reporting Initiative (GRI)	○		○			○		○
3	Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	GIIRS members	○	○	○			○		○
4	Measuring Value of BCIA Initiative, A Result Reporting Framework	Business Call to Action (BCIA)	○	○	○	○		○		△
5	Development Outcome Tracking Systems (DOTS)	International Financial Corporation (IFC)	○	○	○			○		△
6	Measuring Impact Framework	World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)	-	-		○	○		○	△
7	Poverty Footprint Framework	Oxfam	-	-		○	○		○	×
8	Baseline Form for new projects	DFID Business Innovation Facility (BIF)	-	-		○			○	△
9	Social Return on Investment (SROI)	Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (NEF)	-	-	○	○			○	△
10	Progress out of Poverty Index (PPI)	Grameen Foundation	○		○			○		△

出典：調査団作成

¹ プロセス中心型の開発効果評価手法事例として、Measuring Impact Framework (WBCSD)を特に参考にした。詳細は 6.1.7 を参照。

(4) IRIS の概要と評価指標活用時の留意点

IRISは、社会的及び環境的パフォーマンスを報告するための共通言語として開発され、幅広く利用されている。

【IRIS について】

①概要

IRIS は 2008 年にロックフェラー財団、アキュメンファンド、B lab が共同開発者となって、社会的及び環境的パフォーマンスを報告するための共通言語として開発され、社会的投資における開発効果評価やレポーティングの基準になっている。財務面の項目以外に、8つの分野の非財務の報告項目（農業、マイクロファイナンス、エネルギー、保健、教育、住宅等）から成っており、標準化されたレポーティングの確立を目指している。網羅的な指標であり、446 指標（2011 年 11 月リリース版、v.2.2）に渡る詳細な項目リストがあり、グローバルスタンダードとなっていくことを目指している。現在は、Global Impact Investing Network (GIIN) が IRIS を運用している。

②特徴

IRIS の特徴は、社会的事業や開発効果に資する活動に対して、アウトプット（結果）レベルでのレポーティング基準の標準化を目指す点である。今後更に社会的投資のための制度的インフラとしての役割を担うことを期待されており、2013 年 9 月には IRIS 使用の手引きとなる「Getting Started with IRIS¹」が発刊され、IRIS の新規利用や既存の評価手法の改定を支援している。

③活用状況¹

既に 58 カ国、2400 以上の使用事例が報告されており、実際の使用例がウェブで共有されているため、各組織やセクターごとの重点指標の設定やパフォーマンス比較、ベンチマークが可能となっている。活用組織・機関は、マイクロファイナンス機関が最も多く、社会的証券取引所の会員登録基準としても採用されている。JP モルガンと GIIN によるインパクトインベストメントに関するグローバル調査の結果によると、96%の投資家が評価手法を活用しており、うち 82%が IRIS もしくは、IRIS に準拠した方法を使用している（6.1.8 参照）。

IRISの指標は、社会性と事業性の指標をバランスよく含んでいるという点で利点があるが、①アクティビティに対するアウトプットの客観的評価が可能な指標群であり、アウトカム（成果）、インパクト（影響）レベルでの社会的効果や開発効果は評価できないという課題（限界）がある、②企業の実態や、企業・JICAが収集しているデータと必ずしも一致した指標内容になっていない、というような課題を抱えている。

このような利点・課題を勘案し、素案の検討においてIRISを利用する際には下記に留意する。

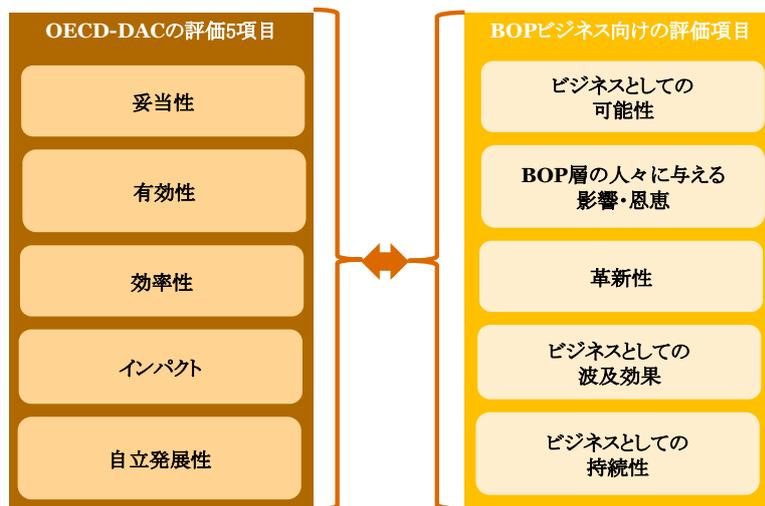
- ✓ IRISの指標（主にアウトプット指標）からは、社会性と事業性に係る指標をバランスよく抽出し、再構成する。
- ✓ IRISは事業の検討/初期段階（シーズ）において導入し、主にインプットに対する直接的なアウトプット指標を設定することとするが、事業が本格化するにつれて（数年～10年後）、アウトプットの経年追跡調査を行い、アウトカムやインパクトを評価できるような評価手法にする。
- ✓ IRISの指標を利用しつつも、最終的な素案は「プロセス」も重視することで、企業の事業に応じた指標を追加できるような構成とする。また、これらの指標がJICAの開発課題指針や既存の評価手法とどのように結びつくのかについても明らかにする。

(5) 既存の開発効果評価と BOP ビジネスの開発効果評価の関連性確保

「4.3.3 BOP F/S 案件の開発効果を評価するにあたり留意すべきポイント」として、既存の JICA の開発効果評価と新しく作成する評価手法との関連性を確保する必要性が挙げられた。現在、JICA の開発効果評価に利用されている、OECD-DAC の評価 5 項目は BOP ビジネスにおける開発効果評価との関連性を確保する必要がある。現状では、BOP ビジネス向けの評価項目については、図表 4-29 に示す 5 項目であるが、この項目については、本調査で検討した開発効果評価手法の今後の更新と合わせて適宜見直されることが望ましい。

- ①ビジネスとしての可能性：当該地域においてビジネスを実施するにあたって、現地の状況を、マーケットだけでなく社会・文化・宗教、法規制などの面で理解をしているか。
- ②BOP 層の人々に与える影響・恩恵：BOP 層にどのような影響を与えるのか、また BOP 層の生活の現状を理解し生活実態にあったビジネスを構築しているか。BOP 層に対して肯定的な影響を与えるビジネスであることが多面的に検討されているか。
- ③革新性：当該地域のビジネス環境への対応や現地の課題解決の観点で、これまで用いられなかった革新的な技術や、BOP 層を巻き込んだ新しい流通・販売方法など革新的なビジネスモデルが構築されているか。
- ④ビジネスとしての波及効果：対象地域でのビジネスが、他地域へ波及していくか。またビジネスを構築することで、他分野にも波及的な効果を起こすかどうか。事業者及び BOP 層への信用・評判の向上に寄与しているか。
- ⑤ビジネスとしての持続性：キャッシュフローモデルの構築を初めとする財務的な計画の実現性が検討されているか。事業の実施体制が構築されているかどうか。

図表 4-29： OECD-DAC の評価 5 項目と BOP ビジネスにおける開発効果評価



出典：JICA の BOP ビジネスにおける開発インパクト 2012 年 11 月 JICA 民間連携室（現民間連携事業部）連携推進課発表資料

また、開発効果評価指標の例示を通して、JICA が取り組む開発課題セクターと主な開発課題別指針を IRIS から抽出した評価指標例と関連付けることにより、BOP ビジネスの開発効果に対する理解を助けるものとする。

図表 4-30 : JICA が取り組む開発課題セクターと主な開発課題別指針

JICAが取り組む開発課題セクター	主な開発課題別指針
保健・医療	母子の健康状態の改善、HIV/AIDS対策、結核対策、マラリア対策、保健人材の量と質の改善、保健サービスのアクセス向上
農業	持続可能な農業生産、活力ある農村の振興
エネルギー	エネルギー供給、省エネルギー、再生可能エネルギー、鉱業
教育	基礎教育の拡充、ノンフォーマル教育(教育格差の是正)
水、上下水道	効率性と安全・安定性を考慮した水供給、安全な水の持続的供給
環境管理	環境管理、廃棄物処理
金融サービス	全ての人々が金融サービスを受けられるようにする
その他	--

出典：JICA ウェブサイト「JICA が取り組む開発課題」を参考に調査団作成

(6) 開発効果評価手法の素案作成の基本方針のまとめ

以上から、開発効果評価手法の素案作成の基本方針を以下のように定義した。

「A 容易性」の観点からは、企業が指標設定の際にイメージしやすいように具体的な指標例を提示する (A1)、企業側の検討負荷が最少化されるように指標設定に必要なステップを単純化する (A2)、ベースライン調査の負荷が最少化されるように、企業側が既に取得済みのデータや事業管理の観点で主体的に取得するデータを設定される指標へ活用する (A3)、という 3 つの方針で取り組むこととする。

「B 開発と事業のバランス確保」の観点からは、財務など事業性評価の視点を取り入れたり、事業セクター別の視点をフレームワークに取り入れたり活用したりする (B1)、企業にとって難解な開発課題や開発関連用語を、企業側に理解可能な一般的に使用される用語に変換したうえで両者を併記する (B2)、指標設定の過程に企業が計画している事業と BOP 層の関わりをバリューチェーンに沿って検討するステップを取り入れる (B3)、「JICA が取り組む開発課題セクター」や「主な開発課題別指針」と、指標例を関連づけて示す (B4)、という 4 つの方針で取り組むこととする。

「C 世界の潮流との整合性確保」の観点からは、4.5.1 で選定したベース手法である IRIS において設定される指標を例として利用する (C1) 方針とする。

「D 明確性」の観点からは、JICA が BOP F/S で求めている指標設定・基礎データ収集の実施目的を企業に明確に示す (D1)、その全体プロセスを明確に示す (D2)、作成すべきアウトプットのイメージを事前に示す (D3)、の 3 点を方針とする。

「E コミュニケーション」の観点からは、実施意義・実施方法に関して BOP F/S 前に説明す

る機会を設ける (E1)、指標の設定に関して JICA と企業の両方で検討する機会を設ける (E2)、ベースラインデータの公開方法について JICA と企業で検討する機会を設ける (E3)、の3点を方針とする。

図表 4-31： 素案作成の基本方針

基本検討項目	開発効果評価手法の素案策定の基本方針
A 容易性	A1 ▶ 開発効果評価の指標例を具体的に提示する
	A2 ▶ 指標設定を行うために必要なステップを単純化する
	A3 ▶ 企業側の既存データを指標設定に活用する
B 開発と事業の バランス確保	B1 ▶ 事業性評価の視点・事業セクター別の視点をフレームワークに取り入れる
	B2 ▶ 開発課題及び開発関連用語を、一般的に使用される用語に変換して併記する
	B3 ▶ 計画している事業とBOP層の関連をバリューチェーンに沿って検討するステップを組み込む
	B4 ▶ 「JICAが取り組む開発課題セクター」や「主な開発課題別指針」と、指標例を関連づけて示す
C 世界の潮流との 整合性確保	C1 ▶ IRISにおいて設定される指標を例として利用する
D 明確性	D1 ▶ JICAがBOP F/S で求めている指標設定・ベースライン調査の実施目的を企業に明確に示す
	D2 ▶ 指標設定・ベースライン調査の全体プロセスを明確に示す
	D3 ▶ 作成すべきアウトプットのイメージを事前に示す
E コミュニケーション	E1 ▶ 実施意義・実施方法に関してBOP F/S 前に説明する機会を設ける
	E2 ▶ 指標の設定に関してJICAと企業の両方で検討する機会を設ける
	E3 ▶ ベースラインデータの公開方法についてJICAと企業で検討する機会を設ける

出典：調査団作成

4.5.2 開発効果評価手法素案の概要と詳細

(1) 開発効果評価手法素案の概要

開発効果評価手法素案は、企業が BOP ビジネスを検討する上で留意すべき点、及び開発効果について検討すべき視点について解説した上で、自社の事業内容と開発効果を結びつけながら指標を設定するプロセスを支援する。指標設定のプロセスを通じて、最終的に、開発効果を意識しながら事業モデルを構築する手助けをすることを目指している。BOP ビジネス特有の視点や、対象とする地域の BOP 層の人々が抱える開発課題、また、事業検討段階から事業化にむけて、結果や成果をどのようにモニタリングするか、結果や成果をモニタリングするためにデータ収集をどのように行うのかについて、考えが深められるような構成になっている。

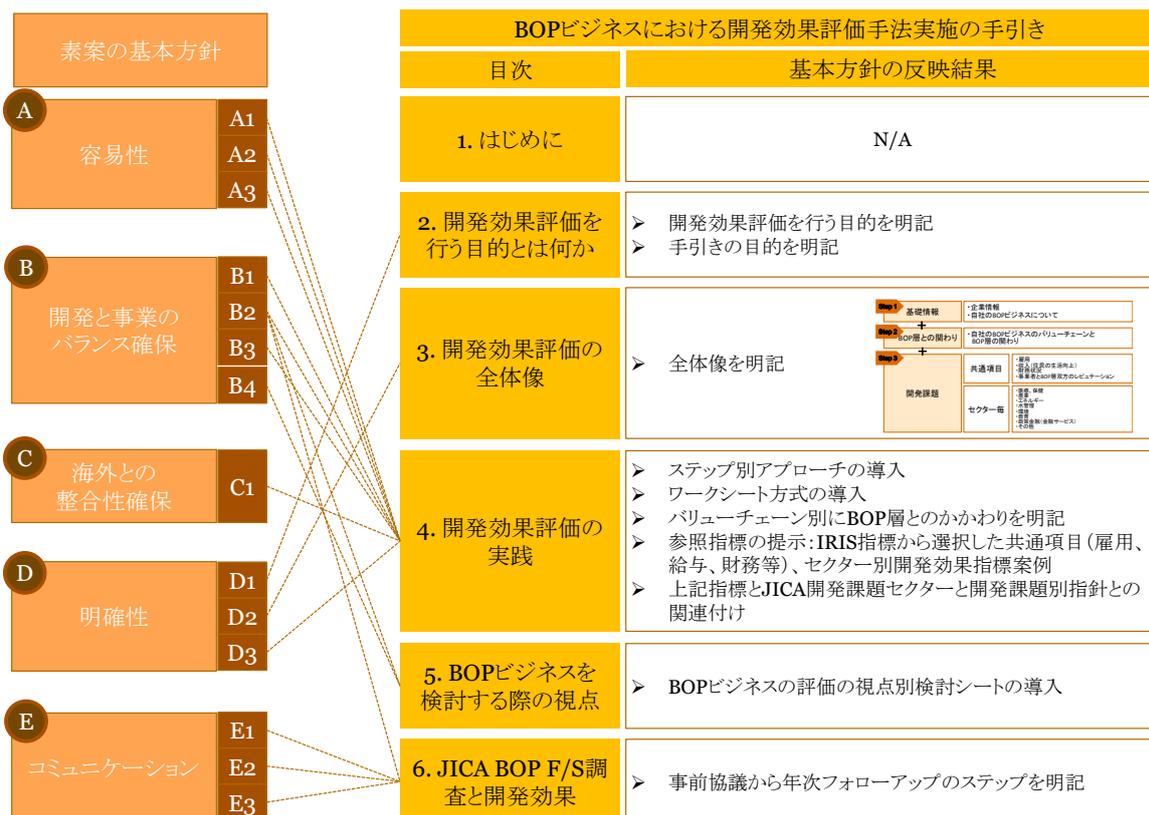
基本方針を素案へ反映させる際の着想点としては、以下の6点にまとめられる。

- ① 企業が開発効果評価の意義を理解できるように目的を明記したこと (D1)
- ② 企業が全体のステップを理解できるよう、実施事項の全体像を明確にしたこと (D2)
- ③ 企業が利用しやすいように、ステップ別のアプローチをとり、それぞれのステップにワークシートを準備したこと、更に企業が開発効果評価指標をイメージしやすいように、共通項目 (雇用、給与、財務等)、セクター別の指標例を IRIS から提示したこと (A1、A2、B1、B2、C1、D3)
- ④ 企業が理解しやすいように、ビジネスで一般的に使用されるバリューチェーンに関

- 連づけて BOP 層との関わりを導き出せるようにしたこと (B3)
- ⑤ BOP ビジネスの視点別検討シートを導入したこと (B4)
- ⑥ JICA とのコミュニケーションを維持できるよう、調査実施前から実施中にかけての評価進捗状況の共有ステップを明記したこと (E1～E3)

開発効果評価手法素案の基本方針と BOP ビジネスにおける開発効果評価手法実施の手引き (以下、「手引き」) の各項目との関連付けは以下のとおりである。

図表 4-32 : 開発効果評価手法素案の基本方針と手引きの各項目との関連づけ



出典：調査団作成

(2) 手引き活用の利点

本手引きを活用する利点は、JICA・企業別それぞれにとって、以下の通りである。

JICA にとって：

- 企業の取組みや結果を理解し、企業とのコミュニケーションを促進できる。
- 開発分野における JICA の民間連携事業の認知を広く促し、BOP ビジネス支援の効果を拡大する。
- 日本企業による BOP ビジネスの取組みによって生まれる経験や知見を共有し、より多くの日本企業が BOP ビジネスを実施、拡大できるよう支援する。

企業にとって：

- ・ JICA が新興国において保有している知見や経験について、JICA とコミュニケーションを図り、BOP ビジネスのために有効に活用できる。
- ・ BOP ビジネスにおける開発効果について考え、事業の結果や成果を客観的に把握することができる。
- ・ BOP ビジネスに関する他機関のイニシアティブやサポートとのシナジーが生まれる。

(3) 手引きの全体像

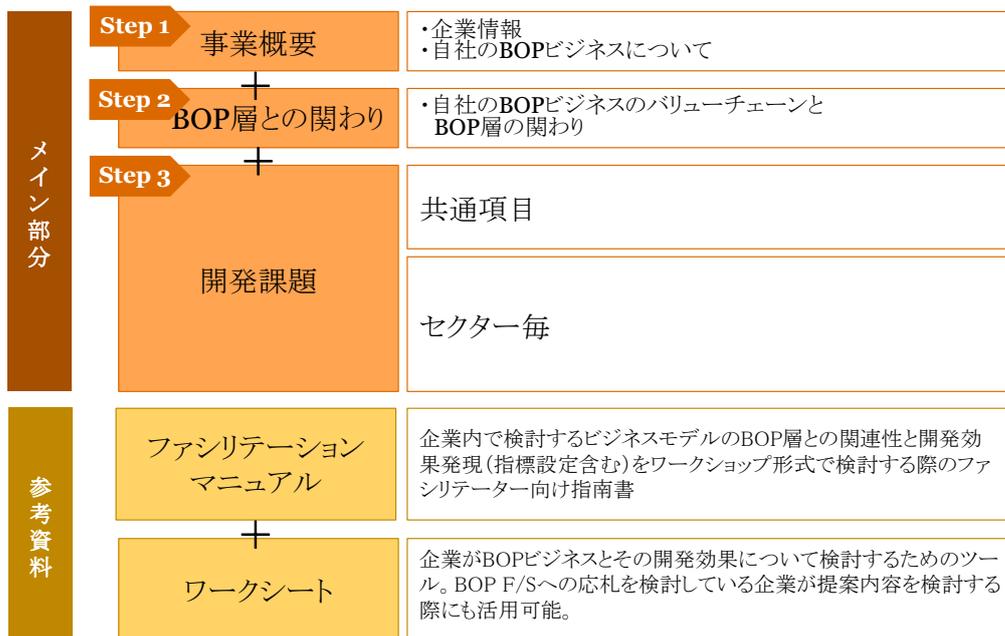
指標項目の設定は、大きく次の3つのステップから成り立ち、実践的に進めることができるような設計を行っている。

- ステップ1：基礎情報
- ステップ2：BOP層との関わり
- ステップ3：開発課題（との関わり）

また、参考資料として、ファシリテーションマニュアルとワークシートを添付する。

各構成要素は次のような内容が含まれており、それぞれ開発援助機関の意向とニーズ、世界の潮流分析の結果、企業のニーズ・課題分析を反映している。（図表 4-33）

図表 4-33：開発効果評価手法実施の手引きの全体像



出典：調査団作成

(4) ステップ1：基礎情報

企業の基礎情報及び、企業が行う BOP ビジネスの内容について簡単に記載できるワークシート(図表 4-34)を用意した。内容としては、まず企業が企業理念を改めて考え、自社の理念に立ち返った上で、BOP ビジネスについて検討してもらうきっかけとなるよう設問を立てている。次に、自社のどのような技術やノウハウを活用しているのか、それはどのような特徴をもった BOP ビジネスなのかということを確認にし、自社の BOP ビジネスを整理して端的に記載する。最後に、BOP ビジネスの実施地域を具体的に記載できるようにしている。

これは、IRIS の項目では「Organization Description (組織説明)」「Product Description (製品・サービス説明)」とも重なる内容となっているが、指標として表記されると企業側からは記載項目が多く記載が困難な場合もあるため、企業からのヒアリングや素案検討結果を基に、記載のためのワークシートを用意している。企業が記載し易いようワークシートを構成し、共通フォームとしているため、JICA としても企業から提出されたデータを横並びで客観的にみることができる項目としている。

図表 4-34：基礎情報ワークシート

企業理念	
BOPビジネスで活用する自社技術	
自社の BOPビジネスの特徴	
BOPビジネス実施予定地域	エリア： アフリカ(北、西、東)／アジア(南、東南、中央)／南米 国名： 地域：

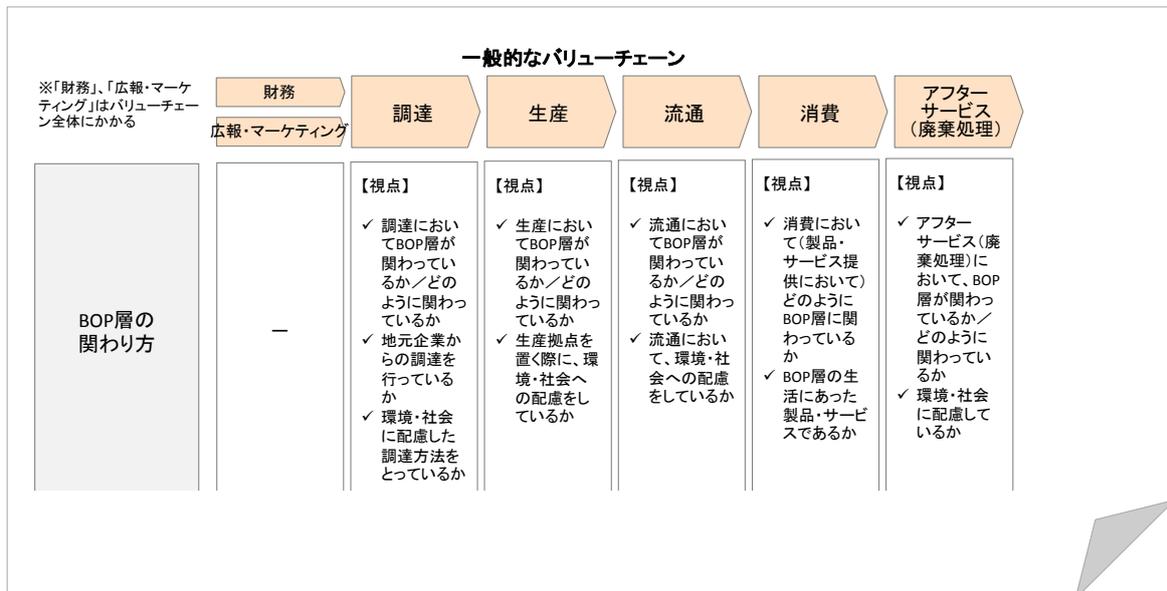
出典：調査団作成

(5) ステップ2：BOP層との関わり

企業が実施もしくは実施検討のための調査を検討している BOP ビジネスがどのようなものなのか、企業にとって理解しやすいバリューチェーンに沿って検討を行うことにした（図表 4-35）。そのためまずステップ 2 では、企業が検討している BOP ビジネスにおいて企業のバリューチェーンのどの部分で BOP 層が関わっているのかを整理するワークシートを用意している。

これは、企業へのヒアリングにおいて、企業が JICA からどのような開発課題に寄与するのかという質問を受けても答えにくい、という結果を受けて改良されたものである。企業にとっては各バリューチェーンの要素ごとに寄与する開発課題が異なる場合もあり、バリューチェーン要素毎にどのように BOP 層が関与しているのかを整理するワークシートとなっている。

図表 4-35：BOP 層との関わり



出典：調査団作成

(6) ステップ3：開発課題

開発課題の特定に関しては、共通項目とセクター別の2つの中項目に分けて検討を行う構成となっている。

①共通項目（図表4-36）

共通項目は、3つの視点から指標案を選定している。

- ✓ 開発援助機関や民間のインパクトファンドの9割以上で「雇用」「所得・給与」「財務情報」が開発効果評価項目に設定されており¹、世界の潮流との共通性を担保する。
- ✓ 上記項目をIRISのサブ項目「雇用」「給与」「財務」に照合し、それぞれに該当する指標項目を選定した。
- ✓ 企業からのヒアリング及びJICAの民間企業への理解促進という意向より、「BOP層及び企業双方の信用・評判」に関する項目を指標として設定した²。

図表4-36：開発課題における共通項目

1. 雇用	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数／雇用者数 ・ジェンダー割合 など 	<ul style="list-style-type: none"> □ 雇用者数 ※フルタイム・パートタイム(OI8869) □ 雇用者数における女性の数 ※割合(OI2444) □ 雇用者数における少数民族の数 ※割合(OI3236) □ (OI4038)雇用者数における障がい者の数 ※割合(OI3236)
2. 給与	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員／雇用の給与 (地域平均に対する割合) など 	<ul style="list-style-type: none"> □ ボーナスを含む雇用の給与 ※フルタイム・パートタイム(OI9677) □ 女性の雇用の給与(OI4559) □ 少数民族の雇用の給与(OI1034) □ ※障がい者の雇用の給与
3. 財務	<ul style="list-style-type: none"> ・売上 ・原価 など 	<ul style="list-style-type: none"> □ 売上 ※グラントなどを含まない(FP5958) □ 販売した製品数(量)における原価 ※直接原価のみ(FP9049) □ 業務コスト(物流費、加工費、調達コストなど間接原価)(FP1001)
4. 信用・評判	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者とBOP層双方の信用・評判の向上 	<ul style="list-style-type: none"> □ 過去1年以内に国内外から表彰を受けたか □ 革新的、先進的な企業としてセミナー、講演、フォーラムに招聘されたことがある □ 他の事業者によって事業モデルの照会があり、かつ類似事業がパイロット的に実施されたことがある

注) 指標案の後ろについている(ローマ字+数字)は、IRISが設定している指標番号である。

出典：調査団作成

この項目は、企業の産業分野やセクターに関わらず、共通の項目として企業に指標設定やデータ収集を求める項目となっている。企業へのヒアリングなどから、これらの項目は基本的には既存の事業の中でデータを保有している内容であり、これらのデータ収集を求めることは企業にとっても負担を増やす内容ではない。

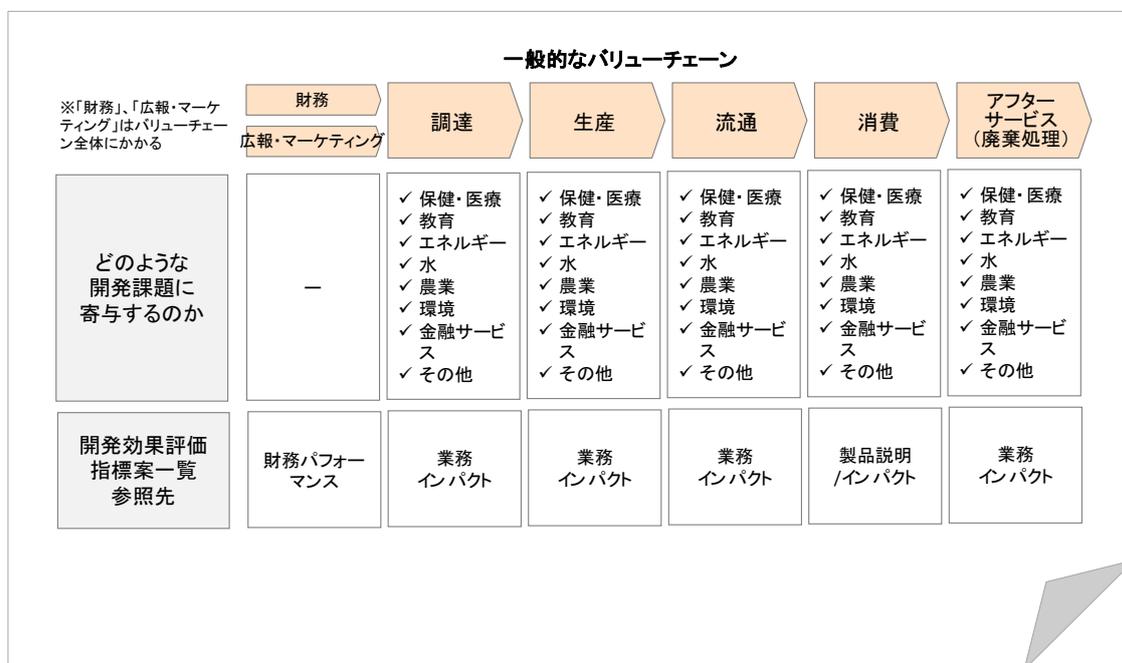
¹ 調査結果については、6-1-5ならびに6-1-10を参照。

² 信用・評判に関する指標項目はIRISには含まれない。この項目の作成にあたってはARUNの社会性評価基準と社会性評価指標を参考とした。

②セクター別

企業が、想定ビジネスがどのような開発課題に寄与しているのかについて、バリューチェーンの要素毎に選定可能なワークシートを用意した（図表 4-37）。

図表 4-37：どのような開発課題に寄与するのか



出典：調査団作成

選定する開発課題のセクターは、次の視点から選定を行った。

- ✓ JICA が取り組む開発課題より、特に BOP F/S 事業への適用性が高く、過去の採用案件に該当するもの
- ✓ 上記に IRIS の 8 分野を適合させ、JICA の重点分野と IRIS が重なるもの

図表 4-38： JICA が取り組む開発課題と IRIS のセクターの関連性

JICA が取り組む開発課題	BOP F/S 事業採択実績有無	IRIS の該当セクター ¹
1. 教育	○	Education
2. 保健医療	○	Health
3. 水資源、防災	○	Water
4. ガバナンス	×	×
5. 平和構築	×	×
6. 社会保障	○	×
7. 運輸交通	×	×
8. 情報通信技術	○	×
9. 資源、エネルギー	○	Energy
10. 経済政策	×	×
11. 民間セクター開発	×	×
12. 農業開発、農村開発	○	Agriculture
13. 自然環境保全	○	Environment
14. 水産	×	×
15. ジェンダーと開発	○	×
16. 都市開発、地域開発	×	Housing & Community
17. 貧困削減	○	×
18. 南南協力	×	×
19. 市民参加	×	×
20. 金融	○	Finance

出典：JICA の取り組む開発課題 (<http://www.jica.go.jp/activities/issues/index.html>)、過去の JICA BOP F/S 事業採択案件、及び IRIS の Sector-Specific Metric Sets (<http://iris.thegiin.org/iris-catalog>)を参考に調査団作成

上記視点より、以下の 7 分野を選定し、今回の開発効果評価手法における対象分野とした。

- ✓ 保健・医療
- ✓ 教育
- ✓ エネルギー
- ✓ 水
- ✓ 農業
- ✓ 環境
- ✓ 金融サービス

選定した 7 分野において、それぞれ JICA の中間目標とサブ目標について調査し、JICA BOP F/S 事業や一般的な BOP ビジネスとの関連性を検討した。さらに JICA の取り組む開発課題・セクター別中間目標と IRIS の該当セクターの指標を突合させて、企業が該当する開発課題における開発効果評価指標の例を参照することができ、かつその中から自社の BOP ビジネスにおいて適用できる指標を選べるようにした。また、開発効果評価指標例案では、IRIS 以外の指標例も参考にできるよう BOP ビジネスと関連性の高い指標例を掲載し、自社指標を記すことができるよう空欄を設けている。(図表 4-39：保健・医療セクターの例)

¹ IRIS においては、「ジェンダー」、「貧困削減」、はセクターとしてではなく、個別セクター内で横断的な指標としてカバーされている。「社会保障」、「情報通信技術」、は IRIS において扱われていない分野だが、企業が独自の指標設定を行うことにより補うことができる。

図表 4-39：保健・医療セクターにおける JICA 開発課題指針・中間目標と IRIS の該当指標

開発課題指針	中間目標	開発効果評価指標事例と一覧参照先
母子の健康状態の改善	妊産婦の健康の改善 乳幼児の健康の改善	【IRIS指標例】 <input type="checkbox"/> 医療従事者の雇用数 (OI5323) <input type="checkbox"/> トレーニングを受けた医療従事者数 (OI8372) <input type="checkbox"/> 医療従事者がトレーニングを受けた時間 (OI7583) <input type="checkbox"/> 報告期間中に組織が販売した商品とサービスの量 (PI1263) <input type="checkbox"/> 報告期末時の病室の数 (PI7648) <input type="checkbox"/> 報告期間中の入院施設の稼働率 (PI3361) ※計算方法: (治療のための入院日数) / (ベッド使用可能日数) <input type="checkbox"/> 報告期間中の手術室 治療室の稼働率 ※計算方法: (手術室/治療室の稼働時間) / (手術室/治療室の利用可能時間) (PI9278)
HIV/AIDS対策	HIV感染予防 AIDS治療	
結核対策	DOTS実施能力の向上 Beyond DOTS実施能力の向上	
マラリア対策	マラリア感染予防 迅速検診および治療体制の強化	
保健人材の量と質の改善	質の高い医療従事者の養成	
保健サービスへのアクセス向上	医療施設へのアクセスと提供サービスの向上 救急医療体制の強化	
		【IRIS以外の指標例】 <input type="checkbox"/> 15～24歳のHIV感染率 <input type="checkbox"/> 最後のハイリスクな性交渉におけるコンドーム使用率

出典：JICA が取り組む開発課題ならびに IRIS を参考に調査団作成

4.5.3 BOP ビジネスを検討する際の視点

BOP ビジネス評価項目の視点から、各企業が自身の BOP ビジネスを自己評価することができるように、ワークシートを作成した（図表 4-40、図表 4-41）。まず、図表 4-40 のワークシートを利用し、各項目について該当するか否かをチェックする。その該当項目数を、図表 4-41 のワークシートに転記し、レーダーチャート化することで、BOP ビジネスとして、どのような点に強みがあり、どのような点に弱み（もしくは改善を考慮すべき点）があるのかが視覚化できるようになっている。

これは、①JICA BOP F/S 採択案件分析結果から導き出された重要なファクター、②開発援助機関による開発効果評価手法検討にあたっての意向とニーズ、③世界の潮流からの分析結果、④BOP F/S を受託・実施している企業へのアンケート及びヒアリング分析結果、等をふまえて整理したものである（図表 4-40）。

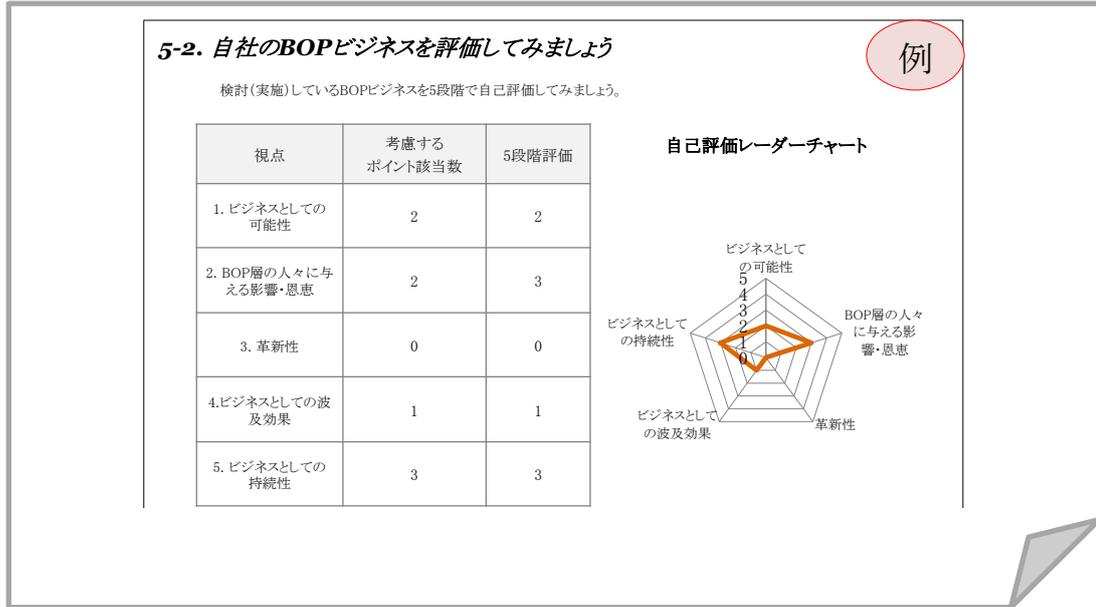
図表 4-40 : BOP ビジネスを検討する際の視点ワークシート

<p>1. ビジネスとしての可能性</p>	<p><input type="checkbox"/> 該当地域の基礎情報が入手できており、提供する財・サービスの事業戦略が練られているか</p> <p><input type="checkbox"/> 該当国・地域において、提供する財やサービスが受容可能であるか(バリューチェーンのステージごとに検討)</p> <p><input type="checkbox"/> マーケットの実情、BOP 層の実情、競合他社や関連企業のリサーチを踏まえ、市場訴求性、技術力、差別化などの要素が十分に検討されているか</p> <p><input type="checkbox"/> 環境面、社会慣習、社会配慮(ジェンダー、マイノリティー、カースト、宗教等)の観点から、ビジネス上の制約となりうる点について検討されているか</p> <p><input type="checkbox"/> ボトルネックとなる法規制等を認識しており、クリアできるか</p>
<p>2. BOP 層の人々に与える影響・恩恵</p>	<p><input type="checkbox"/> 該当地域の BOP 層(年間所得 3000ドル以下)の生活状況、困難となっている課題(必要な社会的サービスへのアクセス欠如等)への理解が深められているか</p> <p><input type="checkbox"/> BOP 層向けのビジネスとして適切なスペックの技術・商品・サービスであることが検討されているか</p> <p><input type="checkbox"/> バリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)において、BOP 層がどの様に関わることができるかについてアイデアがあるか。</p> <p>※特に「雇用の創出」、「所得の向上」について</p> <p><input type="checkbox"/> BOP 層や対象地域内に対する再投資や活性化案を具体的に検討しているか</p>
<p>3. 革新性</p>	<p><input type="checkbox"/> BOP 層が抱えている問題・課題の本質に迫り、BOP 層とバリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)との関わりの中で新たな解決手法を見出しているか</p> <p><input type="checkbox"/> 提供する財・サービス、コスト、販売価格、調達方法、流通チャネル等が、現地において画期的・創造的なものであるか</p> <p><input type="checkbox"/> 国内外の他の事業者によって事業モデルの照会がある</p>
<p>4. ビジネスとしての波及効果</p>	<p><input type="checkbox"/> 他地域への事業展開が見込め、ビジネスとして波及性があるか</p> <p><input type="checkbox"/> 対象事業の財・サービスにより、BOP 層の所得向上 > 生活の向上 > 対象地域の経済成長へ連鎖効果が期待できるか</p> <p><input type="checkbox"/> 1つの開発課題の解決へ向けた活動が、別の開発課題解決への波及につながるか(例:水→教育→保健衛生)</p> <p><input type="checkbox"/> バリューチェーン(調達、生産、流通、消費等)における複数の波及効果が期待できるか</p> <p><input type="checkbox"/> 事業者と BOP 層双方の信用・評判の向上</p> <p>(例) 事業内容が国内外のメディア(新聞、大衆紙、TV、ラジオ)での紹介、アカデミックな論文への引用、セミナー・講演・フォーラム等での紹介を受け、波及や連鎖効果、新規パートナー発掘等が見込まれる</p>
<p>5. ビジネスとしての持続性</p>	<p><input type="checkbox"/> 財務の安定性(ビジネスが継続するための健全性、体力)</p> <p><input type="checkbox"/> 市場の安定性(BOP 層の事情に合致した財やサービスの需要と供給のバランス)</p> <p><input type="checkbox"/> 継続性を予測できるビジネスプラン(事業規模、事業費、工期、事業リスク把握)</p> <p><input type="checkbox"/> 事業実施体制の構築(経営陣の意思、担当者の権限、現場のリソース、現地のパートナーの有無)</p> <p><input type="checkbox"/> 該当国・地域における法的条件の確認と必要な許認可の取得</p>

出典：本調査の分析結果（第3章、第4章）を基に、ARUN 作成

なお、手引きでは、各項目の内容について企業が自己評価を行うことができるようワークシートを作成した。

図表 4-41 : BOP ビジネスを検討する際の視点とその自主評価ワークシート



出典：調査団作成

4.5.4 JICA BOPF/S 調査と開発効果評価

F/S 実施期間中も定期的に指標やデータ取得の進捗について情報共有を行い、指標の変更の可能性や、その場合の対応方法等について JICA と協議できるよう、BOP ビジネス構築時に検討する指標やデータ収集方法について議論を行うためのワークシートを作成した。

図表 4-42 : 指標やデータ収集方法について議論を行うためのワークシート



出典：調査団作成

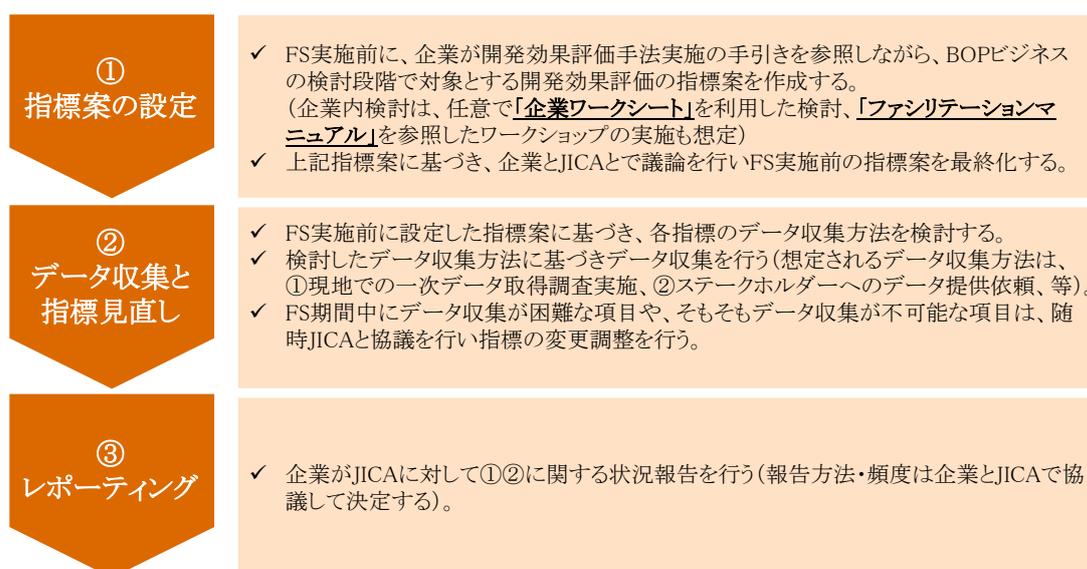
4.6 開発効果評価の運用方法

4.6.1 開発効果評価手法実施の手引きの使い方

(1) 実施事項

F/S 実施企業は、開発効果評価手法実施の手引き（詳細は 4.5.2、4.5.3 を参照）を活用し、①指標案の設定、②データ収集と指標見直し、③レポーティングを行う。また、実施に際しては「A 企業ワークシート」「B ファシリテーションマニュアル」の 2 つの補助支援ツールを用意している。

図表 4-43：実施事項



出典：調査団作成

A 企業用ワークシート：簡易的な設問に順番に回答することで、企業が初期段階で BOP ビジネスとその開発効果について検討するためのツール。BOP F/S への応札を検討している企業が提案内容を検討する際にも活用可能である。

B ファシリテーションマニュアル：BOP ビジネスにおいて、BOP 層との関連性と開発効果発現(指標設定含む)をワークショップ形式で検討する際のファシリテーター向け指図書。ワークショップ実施により、BOP ビジネスのステークホルダーの間で、開発効果についての理解とビジネスモデル構築の議論を促進する効果が期待される。

(2) 実施者と実施時の支援

上記①~③を、F/S 実施企業の担当者が実施する。但し、企業内だけでのリソース確保が困難な場合には、現地パートナー、NGO、コンサルタントを加えた実施体制を構築する。また、JICA は企業に対し、ワークショップでの設定指標のファシリテーションや、データ収集に際してのネットワーク提供(例：事業実施国における政府や省庁との橋渡し)等の支援を行う。

(3) 指標案設定の所用時間

指標案設定のプロセスは①担当者の単独検討、②ワークショップ形式、のいずれかで実施し、所要時間はそれぞれ下記の通りである。

- ①企業担当者が単独で検討する場合：1時間程度
- ②ワークショップ形式にて行う場合：2～3時間（3部構成、各40～60分程度）

いずれの場合も手引きに沿って、ステップ1：企業の基礎情報、ステップ2：BOP層との関わり、ステップ3：開発課題（との関わり）を実施する。

(4) 実施上の留意点

手引き使用に当たっては、①評価の実施コストを事前に確認すること、②関係者の理解を事前に得ること、③倫理面での影響に配慮すること、④バイアスの存在を認識すること、⑤獲得情報を客観的視点で判断することの5つの点に留意する。

①評価の実施コストを事前に認識する

- ✓ 企業とJICAの間で、開発効果評価に係るコスト意識を共有し、F/Sの計画段階でコストの負担程度に関して事前に合意しておくことが必要。

※指標案の設定、データ収集と指標見直し、レポートの実施には、F/Sの総コストに対してある程度の割合¹で相応のコストがかかる

②関係者の理解を事前に得る

- ✓ BOP F/Sが開発効果向上の取り組みの側面も持つことを関係者へ事前に伝え、指標設定や基礎データ収集への協力を事前に取り付けておくことが必要。
- ✓ 情報の公開方針、データの取り扱い、守秘義務等について、関係者間で事前に協議し合意しておくことが必要。

③倫理面での影響に配慮する

- ✓ パイロットプロジェクトを実施する場合等、対象地域コミュニティにおいて、介入・非介入グループの間でおこり得る不平等感の発生に配慮することが必要
- ✓ 事業実施の人体面への悪影響（医療品、薬品、医療機器等を通じた臨床実験）やプライバシー侵害の発生に配慮することが必要。

④主観的な視点が入る可能性があることを認識する

- ✓ 企業担当者やデータ収集者自身が指標設定・データ収集に様々なバイアスが存在することを認識し、客観的な視点で指標設定・データ収集を行うことが必要。

※選択バイアス（所得水準や疾病状況等が元々異なる地域の対比等）、報告バイアス（質問票やデータ収集の環境によって変化）、測定者バイアス（先入観等）がある。

¹ JICAの保健分野に関するインパクト評価の報告書（国際協力機構「保健分野協力におけるインパクト評価の導入に係る指針」、平成24年）では、既存のJICAプロジェクトにおける評価実施のためのコストは、委託費のうち約2.5%であると記載されている。

⑤獲得情報を客観的視点で判断する

- ✓ データで示されるエビデンスのみを経営方針や意思決定の根拠とするのは危険であり、データが得られた背景状況等についても認識しておくことが必要。
- ✓ 個別文脈や外部環境の変化等によってエビデンスの優位性や説得性が変化するため、獲得情報を客観的視点で判断することが必要。

(5) 今後に向けた課題

今後に向けた課題としては、①企業からのフィードバックを受けて手引き及び運用方法を改善していくこと、②特に提示される指標例等については開発効果評価実施機関などと連携して更新を継続すること、③素案を土台として、事業化したビジネスにより創出される開発効果をどのように中長期的に評価していくかの検討を行うこと、の3点に整理できる。

①については、本調査にて企業向けのパイロット試行が十分でない（企業とのワークショップは実施したものの、当初素案からの大幅改定を行ったため）ことから運用初期に集中的に改善を行うことが不可欠である。②については、IRISを開発したGIINでもセクターごとにワーキンググループをつくり、指標内容を常に更新していることから、この動きと連携を取ることが肝要である。③については、今回の素案検討の範囲に入らなかった部分であり、新たな検討が必要である。

5. BOP ビジネス向けファイナンス手法の検討

5.1 調査概要

5.1.1 調査目的・方法

本章の目的は、2.1.1の目的3で示したように、BOP ビジネスの資金調達上の課題に対する取組事項を整理することである。具体的には、① インパクトインベストメントに関する世界動向の把握、② インパクトインベストメント分野における DFI 及び開発援助機関に対するニーズの把握、③ BOP ビジネスへのファイナンスに関する JICA の役割の明確化、④ 海外投融資の活用を含めた JICA が提供可能なファイナンススキームの提案である。

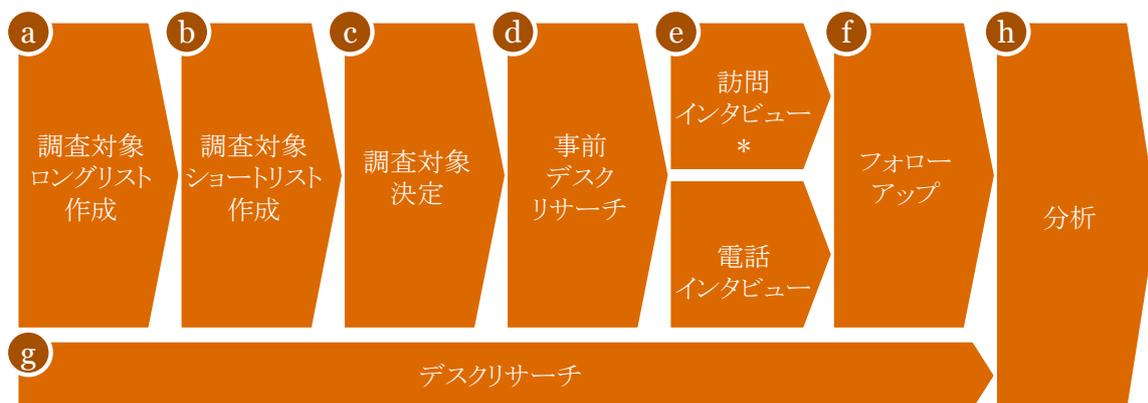
図表 5-1：当調査の目的

1	インパクトインベストメントに関する世界の動向を明らかにする
2	インパクトインベストメントの分野におけるDFI及び開発援助機関へのニーズを明らかにする
3	BOPビジネスへのファイナンスに関するJICAの役割を明らかにする
4	海外投融資の活用を含めた現実的なファイナンススキームの提案を行う

出典：調査団作成

調査方法は以下の通りである。

図表 5-2：ファイナンス手法調査方法



出典：調査団作成

※訪問インタビュー日程：ヨーロッパ；5/20~5/31、アメリカ；5/28~5/31、インド；6/24~6/29

- デスクトップ調査を通じて、インパクトインベストメントを実施している DFI、民間ファンド、非営利民間ファンド、財団・NGO をロングリスト化した。
- DFI、民間ファンド、非営利民間ファンド、財団・NGO、それぞれのカテゴリーから、以下のような基準で現地調査の訪問先をショートリスト化した。

- ✓ 二国間開発援助機関が資金拠出しているファンドで、地域・産業のフォーカスを持たないもの
 - ✓ 官民が共同で出資しているもの
 - ✓ 民間ベースで、利益追求型の大企業が運営しているもの
 - ✓ 民間ベースで、新しく設立された小型のもの
- c) ショートリストの中から、所在地を参考に、短期間の現地調査で効率的に訪問できる機関をピックアップし、訪問調査対象とした。訪問調査対象には、投資活動は行わないがインパクトインベストメントに関連する周辺活動（投資評価指標の策定、投資情報のデータベース化、投資家ネットワークなど）を行っている機関を加えている。対象となった機関は図表 5-3 の通り。

図表 5-3 : 現地調査訪問先

カテゴリー	UK	Netherlands	Belgium	Switzerland	Finland	Norway	Denmark	US	India
DFI	CDC	FMO	bio	Obviam	Finnfund	Norfund	IFU	IFC, IDB, OPIC, USAID	-
民間ファンド	Actis Capital, Aureos Capital, Jacana partners	Sarona, Oikoredit, Triodos Investment Management	Incofin Alterfin	Bamboo finance, Symbiotics, Impact Finance Management, respsnAbility	-	Voxtra	-	Prudential Insurance Company, JP MorganChase, Small Enterprise Assistance Funds, Aspen Network of Development Entrepreneurs, Grassroots Business Fund,	Aspada, UNITUS SEED FUND, LOK CAPITAL, Aavishkaar, Caspian,
非営利民間ファンド	-	ICCO Investment	-	-	-	-	-	Acumen Fund,	-
財団/NGO	Shell Foundation	-	-	-	-	-	-	Calvert foundation	-
その他	Engaged Investment, Cabinet Office, Social Stock Exchange	-	-	-	-	-	-	GIIN Monitor Institute	UNITUS CAPITAL, Intellectap

出典：調査団作成

注) CDC : Commonwealth Development Corporation (英連邦開発公社)、FMO : Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden (オランダ開発公社)、BIO: Belgian Investment Company for Developing Countries、IFU: Industrialization Fund for Developing Countries (開発途上国工業化基金)、IDB : Inter-American Development Bank (米州開発銀行)、OPIC : Overseas Private Investment Corporation (海外民間投資公社)、USAID : United States Agency for International Development (アメリカ合衆国国際開発庁)、ICCO : Interchurch Organization for Development Cooperation

- d) 訪問調査対象機関に関し、詳細デスクトップ調査を行った。
- e) 2013年5月から6月にかけて、現地訪問インタビュー（一部電話インタビュー）を実施した。
- f) インタビュー調査の結果を取りまとめ¹
- g) デスクトップ調査や電話、Emailによるフォローアップを通じて補足情報を収集した。
- h) a) ~f) で得られる情報以外の関連情報(BOP ビジネスのファイナンス上の課題やその解決方法、新興国におけるファイナンスの需給ギャップ等)を文献及びインターネットによるデスクリサーチにて収集した。

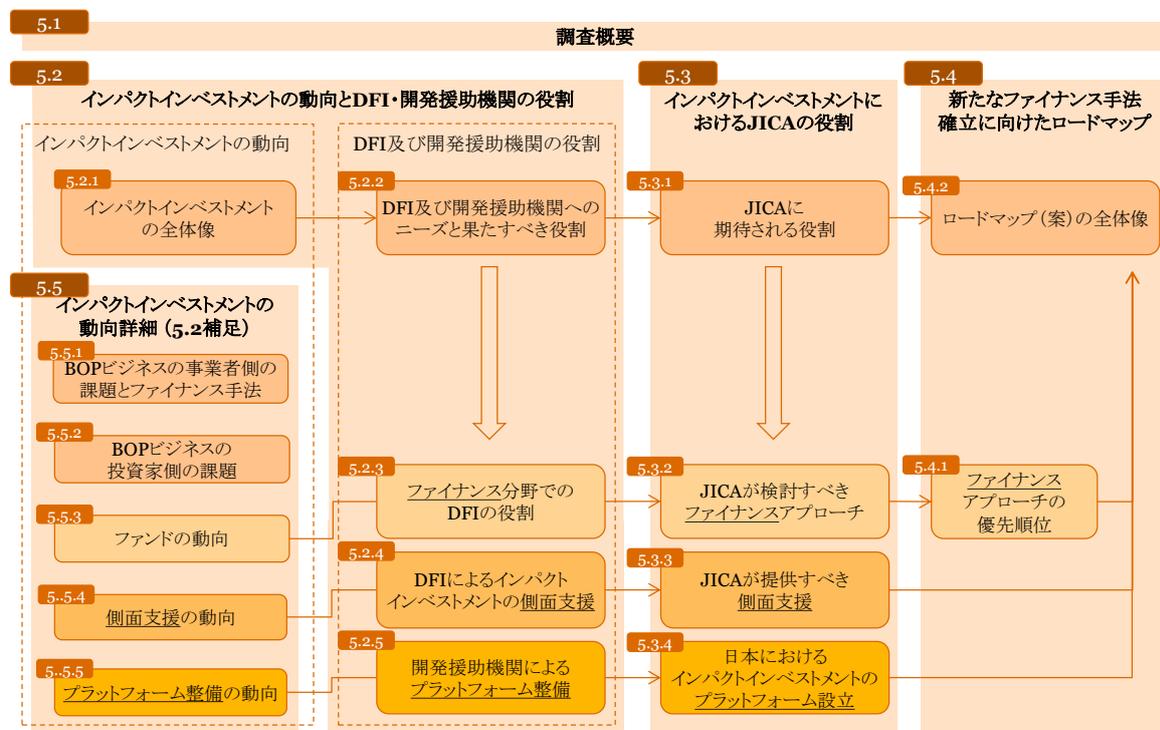
¹ ファンドやDFIへのインタビュー結果については調査団より JICAへ別途提出したインタビュー結果シートに記載している(非公開)。

- i) 収集された情報を整理した上で、DFIに対するニーズを抽出し、それをもとに、インパクトインベストメントの領域においてJICAがとるべき施策への提言をまとめた。また、今後の参考として、欧米で、すでに実施されているインパクトインベストメントをベンチマーク事例として取り纏めた。

5.1.2 5章の構成

図表 5-4 に示すように、まず、5.2 でインパクトインベストメントの動向と DFI 及び開発援助機関の役割について説明し、5.3 でそこから推察される JICA の役割について述べる。5.4 では、JICA の役割に基づき今後取るべきアクションをロードマップの形で説明する。5.5 では 5.2 で述べたインパクトインベストメントの動向の詳細について、BOP ビジネスの事業者側の課題とファイナンス手法(5.5.1)、BOP ビジネスの投資側の課題(5.5.2)、ファンドの動向(5.5.3)、側面支援の動向(5.5.4)、プラットフォーム整備の動向(5.5.5)に分けて述べる。

図表 5-4 : ファイナンス手法分析プロセス



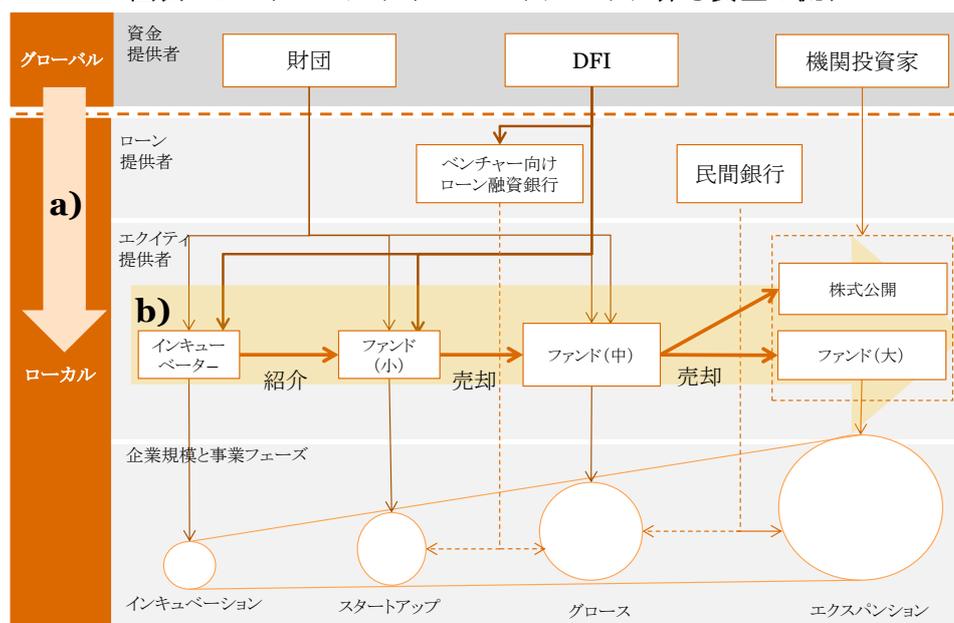
出典：調査団作成

5.2 インパクトインベストメントの動向と DFI/開発援助機関の役割

5.2.1 インパクトインベストメントの全体像

今回の調査では、①投資家である欧米の DFI や財団、②欧州に本拠地を置きながら、これらの投資家の資金を途上国で運用するファンドマネージャー、③インドに本拠地を置きながら、これらの資金をインド国内で運用するファンドマネージャーに聞き取り調査を行った。その結果、グローバルな資金の流れの一部が明らかになった。

図表 5-5 : インパクトインベストメントに係る資金の流れ



出典：調査団作成

図 5-5 の a)の矢印に示される通り、インパクトインベストメントの資金は、グローバルの DFI や財団・NGO から拠出され、現地のインパクトファンドや金融機関を通じて、現地のスタートアップやグロースステージにある現地企業に対しエクイティもしくはローンとして提供される。

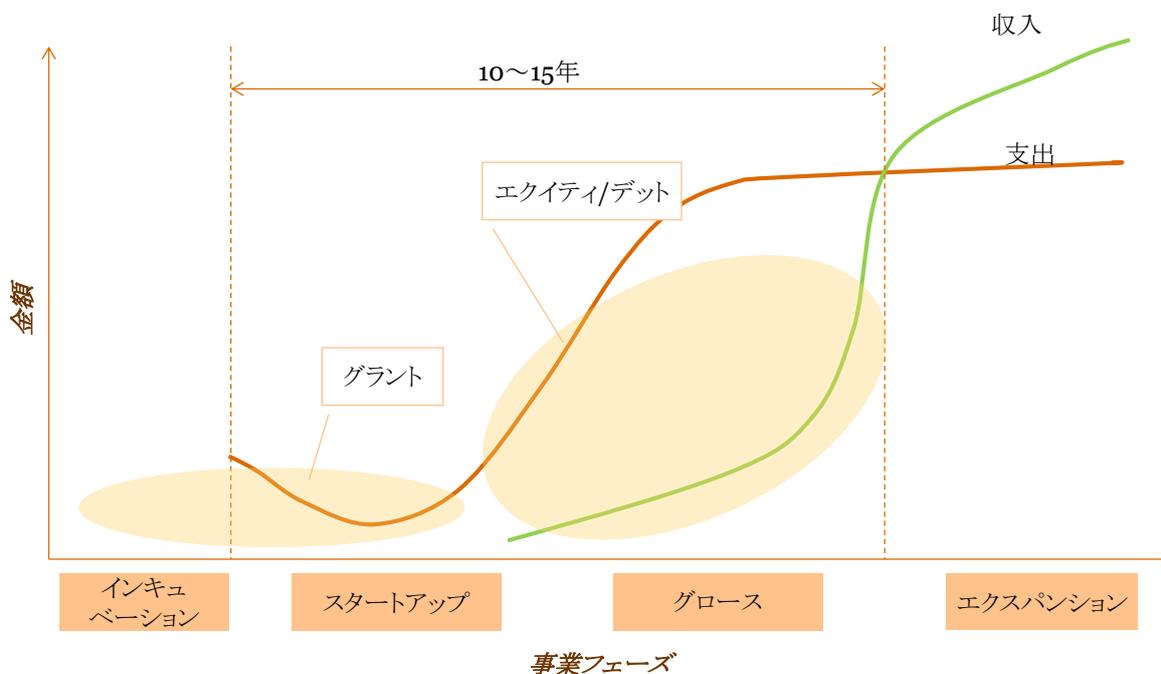
また、グローバルの DFI や財団・NGO の資金の一部は、起業家向けのインキュベーターにグラントとして提供される。現地ファンドにとって良質案件の発掘は成功の鍵となるが、途上国では、事業の初期段階でトラックレコードは期待できず、また、洗練されたビジネスプランの作成能力を備えた起業家は少ないため、現地の小規模ファンドは、インキュベーターから受ける有望案件の紹介を、案件発掘の方法の一つとして重視している。インキュベーターはインパクトインベストメントの大切なプレイヤーの一つだが、インキュベーションステージにて利益を生み出すことは容易でないため、DFI や財団・NGO のグラント等を利用している。

図 5-5 の b)の矢印で示される通り、インキュベーターが手掛けた優良案件は、現地の小規模ファンドに紹介される。その後、スタートアップのビジネスに成長した企業は、現地の中規模ファンドもしくは戦略的投資家に売却され、企業成長が継続してグロースステージまで到達する。

達すれば、現地のコマーシャルベースの金融市場に存在する大規模ファンドもしくは大規模な戦略的投資家に売却されるか、株式公開されることになる。なお、小規模ファンドが取り扱う平均案件規模は、100千ドル～500千ドル程度、中規模ファンドは、500千ドル～5百万ドル程度、大規模ファンドはそれ以上である。

インパクトインベストメントの資金は、主にスタートアップとグロースステージに提供される。この時期は、企業の支出が収入を上まわる時期が続き、事業安定までの間の貸し倒れリスクが高いため、多くの民間銀行が投融資しないことが理由として挙げられる。(図表 5-6 参照)。また小規模な案件は案件発掘にコストがかかるため、大手ファンドや金融機関が敬遠するエリアでもある。このため、事業が軌道に乗るまでの間、起業家側は安定した長期資金を必要とするにも関わらず、有望案件であっても、資金調達手段が限られている。現地のインパクトファンドや金融機関は、現地に密着して活動することで、資金調達の困難な有望案件を見出し、一般金融市場で資金調達ができるようになるまでの成長資金を提供する。

図表 5-6：事業フェーズとそれに伴う収入と支出の推移



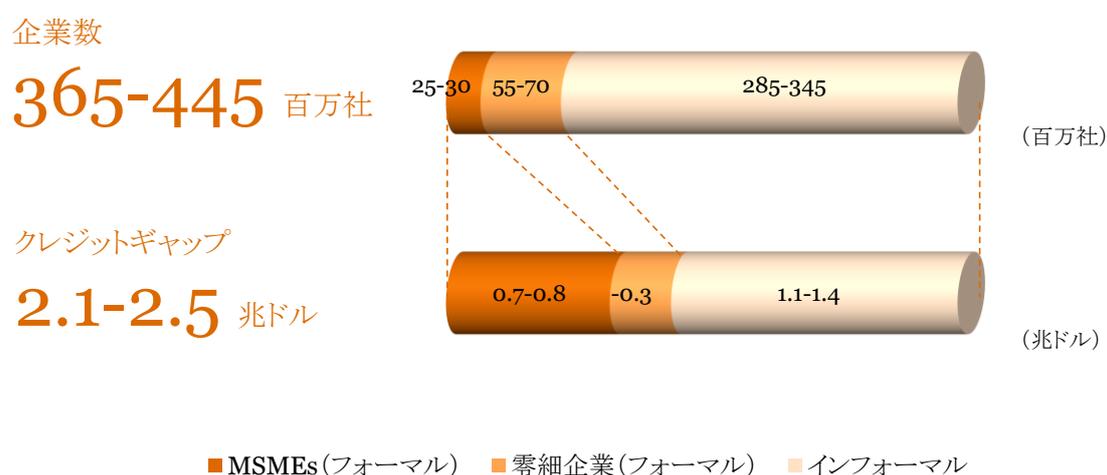
出典：Shell Foundation 資料をもとに調査団作成

特に SMEs (Small and Medium Sized Enterprise、中小企業) は資金調達に課題を抱えている。SMEs は、先進国では GDP の 50%以上、雇用の 60%以上をカバーするのに対し、新興国では、GDP の 30%、雇用の 17%しかカバーしていないと言われており、この SMEs に関するギャップは“ミッシングミドル”と称されている (Ayyagari, Beck, & Demircuc-Kunt, “*Small- and medium-enterprises across the globe: a new database.*”). こういった状況を引き起こす最も大きな原因がファイナンスへのアクセスであると言われており (Beck, “*Financing constraints of SMEs in developing countries: evidence, determinants, and solutions.*”).

新興国の SME に対するファイナンスの需要と供給に大きなギャップがあることは、既に多くの調査・論文により指摘がされている。IFC のレポート “Two trillion and counting 2010” によれば、OECD 諸国を除いた新興国の MSMEs (Micro, Small, and Medium-size enterprises、従業員 250 人以下の零細・中小企業) は、3.65 億~4.45 億社、そのうちの約 70% が外部の金融機関からの資金調達ができず、約 85% が何らかの資金課題に直面していると推計されている。また、新興国 MSMEs のファイナンス需給ギャップは 2.1~2.5 兆ドル程度と推計されている。

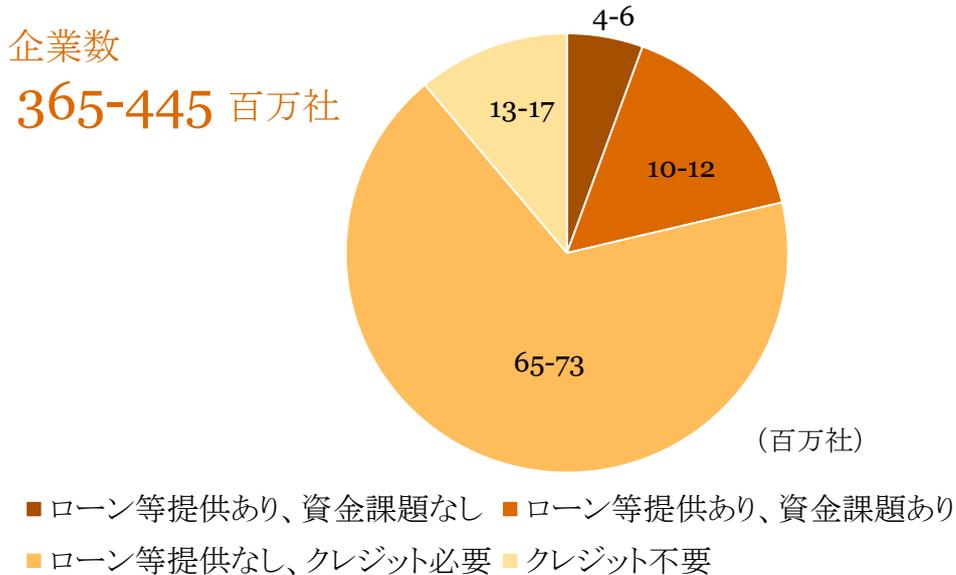
レポートでは、この新興国 MSMEs のファイナンス需給ギャップに対して、①MSMEs 向けファイナンスを活性化するような環境づくり、②MSMEs 向けのファイナンスインフラの整備、③経済的持続性を確保した形での民間機関からの資金提供努力、の 3 点に対して取り組む必要があるとしている。

図表 5-7 : 新興国の MSMEs 数とクレジットギャップ総額



出典: IFC “Two trillion and counting 2010” をもとに調査団作成

図表 5-8 : 新興国の MSMEs 数とクレジットギャップ総額



出典: IFC “Two trillion and counting,” 2010 をもとに調査団作成

5.2.2 DFI 及び開発援助機関へのニーズと果たすべき役割

今回の調査を通じて推察される、インパクトインベストメントの分野での DFI 及び開発援助機関へのニーズや果たすべき役割は、ファイナンス、ファイナンスに対応する側面支援、プラットフォーム整備、の3点で整理できる。ファイナンスは、①大きなまとまった資金を投入する、②民間プレイヤーが取れないリスクを取ってファイナンスする、③事例が少ないインパクトインベストメントの投資実績を作る等の役割が求められていると言える（詳細は 5.2.3 参照）。続いて、側面支援では、①上記ファイナンスに対応するテクニカルアシスタンス¹（以下、TA）のファシリティ提供や、②そのようなファシリティ利用のためのファンド提供等が求められていると考えられる（詳細は 5.2.4 参照）。また、プラットフォーム整備では、①民間や他 DFI 等との協力を通じたインパクトインベストメントの分野での制度やツールに関するアライメントの確保や、②民間セクターに向けたインパクトインベストメントの啓蒙・促進活動等で貢献することが求められていると言える（詳細は 5.2.5 参照）。

図表 5-9 : DFI 及び開発援助機関へのニーズと果たすべき役割



出典：調査団作成

¹ 専門家による技術指導や研修、機材の供与等による支援を指す。

5.2.3 ファイナンス分野での DFI の役割

(1) DFI の原則と役割

DFI の役割は、ビジネス機会があるにも拘らず、なんらかの理由で民間資金が集まらない領域に、率先して投資を行い、民間資金の活性化に寄与することである（同時に、自らの持続可能性が必要であるため、経済的な自立性を確保するためのリターンを最低限求めていく必要がある）。DFI の役割を考える際には、例えば下記の IFC の設立協定が参考になる。

- 十分な民間資本を妥当な条件で利用できない場合、民間投資家と強調して加盟国による償還の保証なしに投融資を行うことによって、かかる加盟国の開発に寄与するような生産性の高い民間企業の設立、改善、拡張に資金援助を行う。
- 内外の民間資本の生産的な投融資が加盟国に流入するよう、かかる資本の流れを活性化し、さらにこうした資本の流入を促すような環境整備

「IFC 設立協定」抜粋

DFI に限らず、公的機関は、民間企業の活動を阻害しないことが基本的原則となるため、IFC は、全てのプロジェクトに対して IFC が関与する根拠として、民間セクターだけでは適切な財の提供が行われない状況の存在が必要であるとしている¹。

(2) 新興国投資市場の分類

5.2.3. (1) で述べたように、DFI の役割は、ビジネス機会があるにも拘らず、情報格差やリスクに対する誤った認識等により民間資金が集まらない場合に、なんらかの活動を行うことで民間資金の活性化を促す点にある。これまで、インパクトインベストメントは、経済的リターン及び社会的リターンの双方が高いエリアとして定義されることが多かったが、従来用いられてきた 2 次元の座標では、DFI の役割と民間のインパクトファンドの役割の違いを説明できないため、ここで、新しく、「市場の未成熟/機能不全」という第 3 の軸を導入することで、DFI が活動すべきエリアを明確化する。

ここでは、経済的リターンを「ある投資活動に関して一定期間に得られる金銭的な見返りまたは損失」と定義する。経済的リターンを客観的に示す指標としては、例えば内部収益率（Internal Rate of Return, IRR）、投資収益率（Return on Investment, ROI）、総資産利益率（Return on Asset, ROA）等 が挙げられる。

また、社会的リターンとは、「社会・環境・経済的なコストと便益が総合的に考慮されながらもたらされる、社会の不平等性の解消、環境破壊の低減、公共の福祉の改善といった社会全体が享受する見返り」と定義する。本調査報告書で取り扱うインパクトインベストメントは、BOP ビジネスを含む 新興国の貧困層の人々の生活改善及び環境的な便益を意図した投資であるため、この場合の社会的リターンとして、特に新興国における貧困問題を中心とする開

¹ <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c5f3ee004aaaadf98141d39e0dc67fc6/Linkages.pdf?MOD=AJPERES>

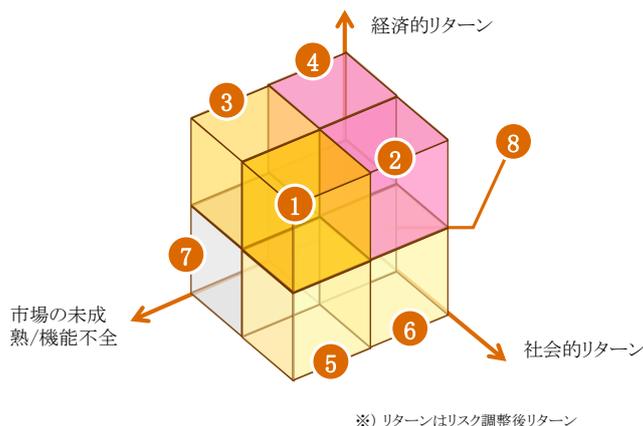
発課題の解決へ繋がる場合を想定している。

市場の未成熟とは、金融市場のみならず、インフラ、労働市場等を含めて広い意味での市場が未発達である状態を指し、市場の機能不全とは、市場が完全競争状態にない場合や、外部経済の存在、不完備市場、情報の不完全性等により、市場が健全に機能せず、財の供給が適切に行われない状況を指す。

経済的リターン、社会的リターンはともに、「事業を実施した結果、得られる経済的・社会的便益」であり、「市場の未成熟/機能不全」は、「事業を実施する際の環境」を指す。

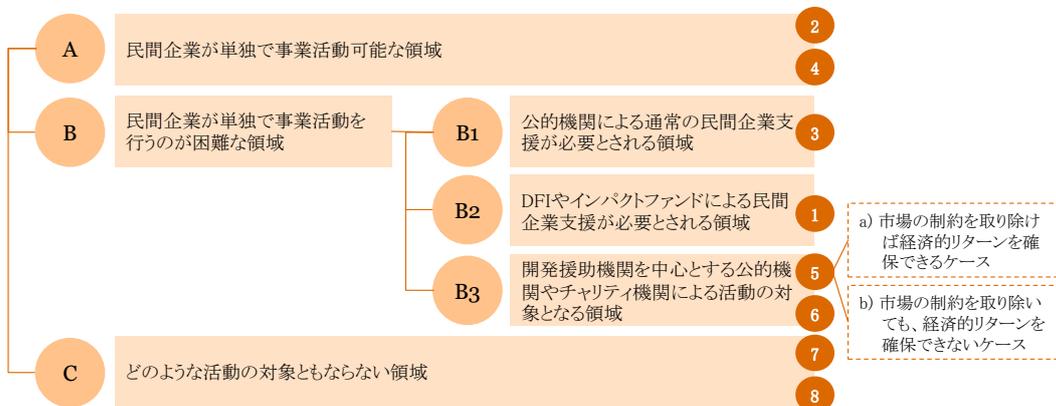
これら各軸を「高」「低」の2つのレベルに分割すると、図表 5-10 のように、合計 8 つの領域に分けられる。(この場合の経済的リターンとは、その経済活動により直接生み出される経済的価値を指し、副次的に生み出される経済的価値は含まないものとする。例えば、企業が消費者に栄養添加食品を販売した時に生み出される経済的価値(売上)は考慮するが、消費者が栄養を摂取したことにより、栄養改善の効果が発現し、生産性が向上した時に創出される経済的価値は含まない。)

図表 5-10 : 新興国投資市場の領域分類①



出典：調査団作成

図表 5-11 : 新興国投資市場の領域分類②



出典：調査団作成

図表 5-12：新興国投資市場の領域分類③

領域	経済的 リターン	社会的 リターン	市場の未成熟 /機能不全	概要
1	高	高	高	経済的リターンも社会的リターンも高いが、認識し得るリスクが高かったり、情報格差が存在したりするため、民間企業・金融機関の活動が十分でない領域
2	高	高	低	民間企業が単独で事業活動可能な領域
3	高	低	高	経済的リターンは高いが、市場の未成熟/機能不全度合いが高く、民間企業・金融機関の活動が十分でない領域
4	高	低	低	民間企業が単独で事業活動可能な領域
5	低	高	高	社会的リターンは高いが、様々なリスク要因や情報格差、外部不経済性により、現時点では経済的リターンが低いいため、民間企業・金融機関の活動が不活発な領域
6	低	高	低	経済的リターンを生まないため、経済活動の外ではあるが、社会的価値を生むため、社会的活動が必要な領域
7	低	低	高	経済的リターンも社会的リターンも低く、経済活動、社会活動ともに意義のない領域
8	低	低	低	経済的リターンも社会的リターンも低く、経済活動、社会活動ともに意義のない領域

出典：調査団作成

この図表 5-10 の領域は、図表 5-11 のように、「A 民間企業が単独で事業活動可能な領域」「B 民間企業が単独で事業活動を行うのが困難な領域」「C どのような活動の対象ともならない領域」の 3 種類に分類にできる。

「A 民間企業が単独で事業活動可能な領域」は、経済的リターンが高く、リスクが低い領域であり、領域 2・4 がそれに該当する。例えば、新興国でも比較的成熟した富裕層向けのビジネスがこれに該当する。

「C どのような活動の対象ともならない領域」は、経済的にも社会的にも付加価値が小さい領域であり、領域 7・8 がそれに該当する。

「B 民間企業が単独で事業活動を行うのが困難な領域」は、更に下記 3 領域に分類できる。

「B1 公的機関による通常の民間企業支援が必要とされる領域」（領域 3）

「B2 DFI やインパクトファンドによる民間企業支援が必要とされる領域」（領域 1）

「B3 開発援助機関を中心とする公的機関やチャリティ機関による活動の対象となる領域」（領域 5・6）

「B1 公的機関による民間企業支援が必要とされる領域」は、社会的リターンは低いが、経済的リターンと市場の未成熟/機能不全度合いが高い領域であり、領域 3 に該当する。経済産業省、JBIC、JETRO 等の公的機関が、民間企業にとってのリスクを低減する機能を提供するような場合、民間企業の事業の実施・継続が可能となる。例えば、リスクの高い一般輸出事業へのトレードファイナンスや一般的な事業展開に必要な現地通貨調達のための保証（ギャランティ）の提供がこれに当たる。

「B2 DFI やインパクトファンドによる民間企業支援が必要とされる領域」は、経済的リターンも社会的リターンも高いが、市場の未成熟/機能不全度合いも高い領域であり、領域 1 に該当する。民間企業や金融機関の活動を阻害している要因（情報格差や認識し得るリスク等）を、DFI やインパクトファンドによる支援で取り除くことで、本領域での事業活動の実施・継続

可能性が確保される。例えばインドにおける救急医療ビジネスは、社会性も高く、現在ではビジネスとしても成り立っているが、ある社会起業家が事業を始めた際には、リスクの高さから多くの民間金融機関が資金提供を決断することができなかった。その際に資金を提供し、同事業のスタートアップを支援したのが、インパクトファンドの先駆けである Acumen Fund である。

「B3 開発援助機関を中心とする公的機関やチャリティ機関による活動の対象となる領域」は、社会的リターンは高いものの経済的リターンが低い領域であり、領域 5・6 に該当する。民間企業の事業としては成立せず、主に社会貢献活動による支援の対象となる。例えば、母子保健手帳の普及や無料教育制度の確立等がこれに当たる。

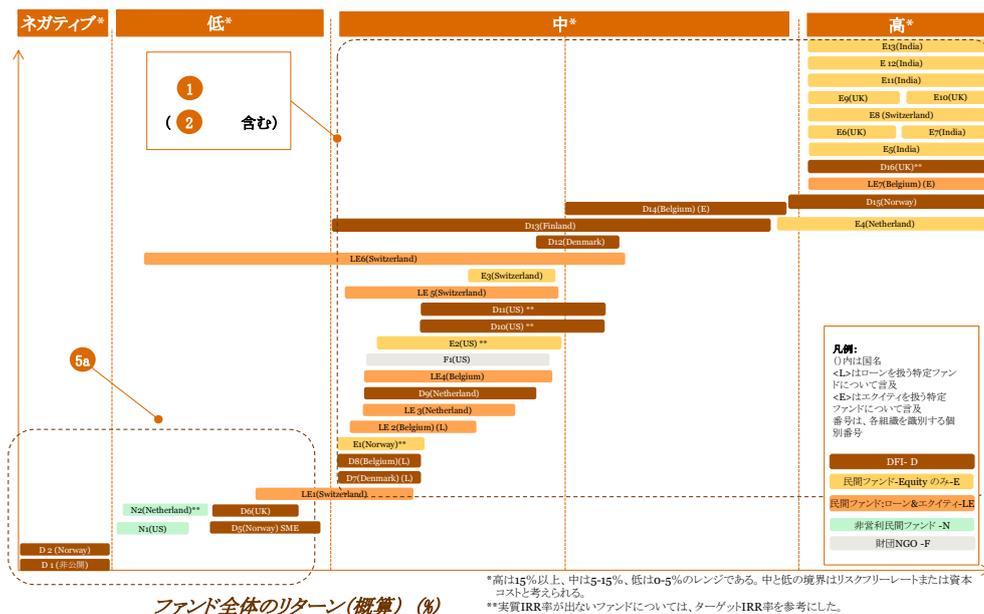
領域 5 は、更に 2 つのケースに場合分けすることができる。市場の制約を取り除けば経済的リターンを確保できるケース (5a) と、市場の制約を取り除いても経済的リターンを確保できないケース (5b) である (図 5-11 参照)。領域 5a に関しては、阻害要因を取り除き、経済的リターンを自律的に確保できる状況になるよう、公的機関が支援する必要がある。コストのかかる持続可能な農業や、気象変動関連ビジネス、ポストコンフリクト地域におけるビジネス構築等がこれに当たる。より具体的には、Feed in Tariff (FIT) の導入による太陽光エネルギー促進や、公害等の外部性を考慮した税制・補助金の導入等があげられる。

(3) DFI の活動領域

図表 5-13 に今回の訪問調査対象の DFI、民間ファンド(営利/非営利)、財団/NGO のリターン別の分布を示した。

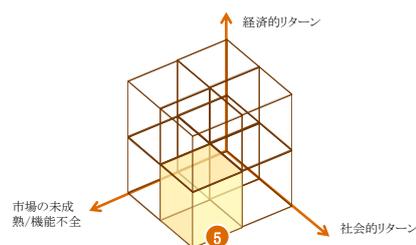
図表左下が前述の領域 5a、右上が前述の領域 1 (2 も一部含まれる) に該当すると考えられる。DFI がこれらの領域で活動を行っていることが伺える。

図表 5-13 : ファンドプレイヤーの分類 (リターン別)



出典：調査団作成

現在、領域 5a で活動している DFI としては、イギリスの CDC (Commonwealth Development Corporation)、オランダの FMO (Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden)、ノルウェーの Norfund (Norwegian Investment Fund for Developing Countries) などが挙げられる。これらの DFI は、従来の経済的自立型 (利益追求型) のファンドに加えて、ポートフォリオの一部に、社会的



リターンを重視し経済的リターンが高くない案件にフォーカスしたファンドも組み込み始めている。CDC は「IMPACT (Investment Mobilization for Prosperity and Catalytic Transformation) ファンド」の運用準備中、FMO は「FOM」(オランダ開発公社の新興国向けファシリティ)、Norfund は「SME Fund」や「Industrial Partnership」というファンドを運用中である。これらのファンドは、主にリスクやコストの高い農業分野やポストコンフリクト地域での案件を取り扱っている。この領域は、民間ファンドが参入しにくく、実績が多くないため、一部の DFI が新しい市場開拓を行っている状況である。この領域が通常の援助機関の活動 (5b、6) と異なるのは、支援対象の事業が将来的にはビジネスとして経済的リターンを見込めるものであり、ファイナンシャルリターンの欠如が一時的なものであると判断される点である。各ファンドのリターンは、図表 5-14 に示すように、一桁前半以下であるが、それぞれのファンドは、各 DFI でマネージする他のファンドとのポートフォリオの中で、マイナス又は低めのリターンが許容される仕組みを持っている。特に FOM については、オランダ政府 (Ministry of Foreign Trade and Development Cooperation) の必須取組事項として位置づけられているため、今後も継続して投資が実施される見込みである。

図表 5-14 : DFI の社会的リターン重視型ファンドのリターン

DFI	ファンド名	リターン	備考
FMO	FOM	非公開	詳細情報は非公開
Norfund	SME ファンド	4%	2006 年~2012 年の平均
	Industrial Partnership	~1%	2006 年~2012 年の平均

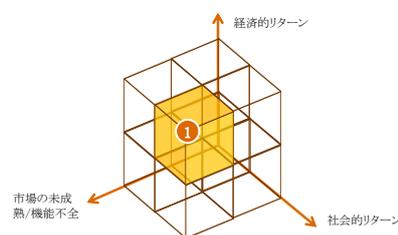
出典：調査団作成

今後 CDC が運用開始予定の IMPACT ファンドは、DFID のオンバランスマネーを CDC がマネージする形を取っており、その運用実績は従来の CDC のファンドとは異なる性質を持っている。

また、他のマイナス又は低リターンを許容する手法としては、IFC のブレンディッドファイナンスがある。市場の未成熟/機能不全が存在する分野で通常の利回りが確保できない場合でも、ドナーの資金を低金利もしくはグラントで組み合わせることで、IFC が小規模農家などのターゲットに投融資することを可能にするという仕組みである。IFC のブレンディッドファイナンスは多くの場合、気象変動関連課題をターゲットにしている。しかし、GAFSP (global agriculture and food security program) の場合のように、市場の未成熟・機能不全の課題を解決するために、ブレンディッドファイナンスを通じて、低利子の投融資を小規模農家

向けに行うこともある。一時的な支援を行うことで、中長期的には通常の市場が機能するようになることを目指している。こうしたブレンディッドファイナンスはターゲット層の利益に資するものである。

一方、領域 1 は今回調査対象の DFI が多くマッピングされている。領域 1 には民間のインパクトファンドも多く存在し、特にハイリターンエリアに集中している。将来的には、領域 1 により多くの民間資本が入ることが期待される。開発援助機関を中心とする公的機関は、民間参入が更に困難な領域 5a（現時点での経済的リターンは低いが、社会的リターンはより高く、将来的には経済的リターンも見込める案件）での活動をより強化していくことが求められると言える。



ただし、低リターンの投融資を提供することによって、市場が歪められ、民間部門の活動を阻害する可能性があることに関しては、十分に注意する必要がある。

各ファンドのリターンとファンドに資金拠出している投資家のマッピングを図表 5-15 に整理した。領域 1 に属するファンドに対しては、年金基金、政府系ファンド、民間銀行等の機関投資家からの投資を集めているが、DFI の資金に頼っているファンドが多いことがわかる。特にインドの場合は、リターンは高いものの、欧米の機関投資家から資金が流れておらず、DFI の資本を中心に投資が行われている。

図表 5-15： 民間ファンドに対する投資家の分類

地域	リターン			投資家				
	低	中	高	DFI	FOF	機関投資家	基金・Family office	個人投資家
欧州			E10(イギリス)	✓		✓		
			E6(イギリス)	✓		✓		
			E9(イギリス)	✓		✓	✓	✓
			E8(スイス)			✓		
			E4(オランダ)	✓		✓		
			LE2(ベルギー)			✓		
		LE5(スイス)		✓		✓	✓	
		LE3(オランダ)				✓		✓
		LE4(ベルギー)					✓	✓
		LE2(ベルギー)		✓		✓		✓
		E1(ノルウェー)		✓			✓	
	LE1(スイス)				✓		✓	
	LE6(スイス)		✓		✓		✓	
米国	E10(イギリス)				✓			✓
	N/A					✓		
	E2(アメリカ)					✓		
インド			E11(インド)	✓				
			N/A					✓
			E12(インド)					✓
			E13(インド)	✓				
			E7(インド)	✓				
		E5(インド)	✓	✓				

出典：調査団作成

5.2.4 DFIによるインパクトインベストメントの側面支援

DFIはリスクキャピタルの提供に加え、TA等の側面支援も行っている。今回の調査対象のDFIが提供しているTAファシリティを図表5-16に整理した。こういった、TAファシリティはグラントの形で提供されるが、一方でDFIが投資先企業のコミットメントを担保する目的で、投資先企業からのコストシェアを要請する場合も多い。

図表 5-16 : DFI が提供する TA ファシリティ

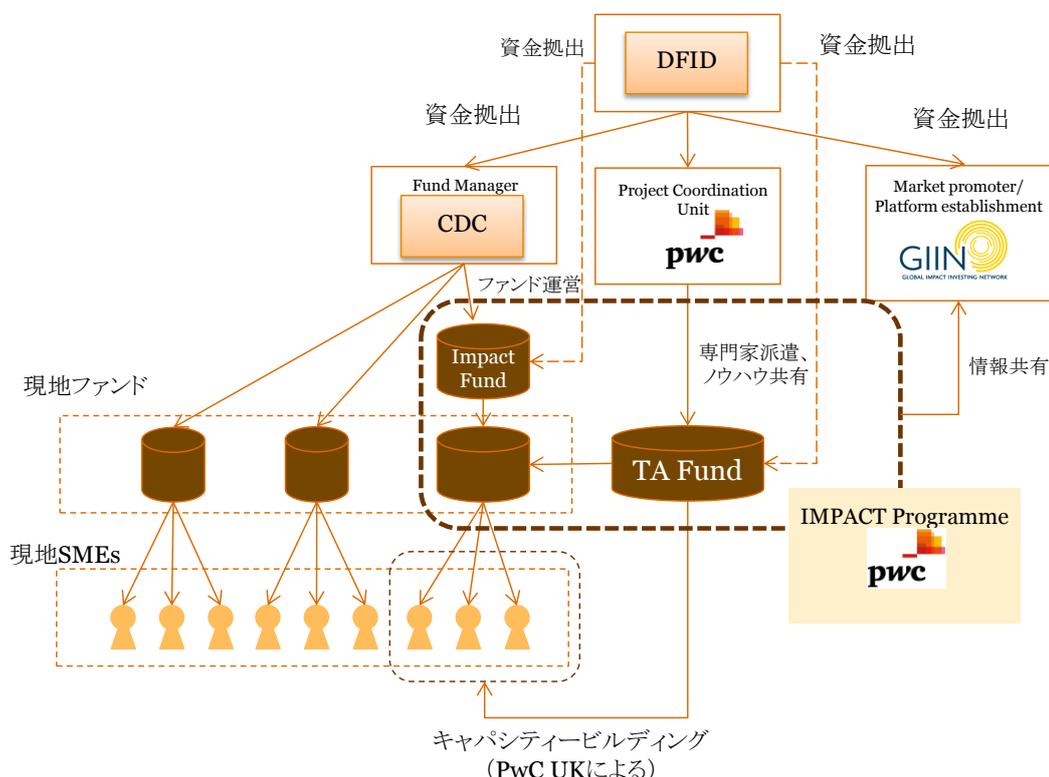
カテゴリー	組織名	TAファンド名	概要	TA提供先
DFI	DFID	Technical Assistance Facility	当該ファンドは、DFIDから資金提供を受けている。また、IMPACTのポートフォリオファンドが投資する相手先企業に対して、持続可能性の向上、ビジネス開発、イノベーション推進を目的に支援を行う。	IMPACTのポートフォリオファンドが投資する相手先企業
		Business Innovation Facility	当該ファンドは、2010年7月から2013年6月までの3年間にわたる総額GBP7Mのパイロットプログラムである。DFIDによって資金提供され、以下5か国のインクルーシブ・ビジネスを支援している：バングラデシュ、インド、マラウイ、ナイジェリア、ザンビア。BIFはインクルーシブ・ビジネスの取り組みが成功するよう実務的なアドバイスおよび専門知識を提供している。International Business LeadersおよびAccenture Development Partnersとともに、PwCがマネジメントを行っている。	バングラデシュ、インド、マラウイ、ナイジェリア、ザンビアで活動する社会企業
DFI	Finfund	N/A	-	-
DFI	FMO	Capacity Development Program	当該ファンドは、FMOが資金提供を受けている。また、オランダ外務省を代表して、途上国で活動する企業を素晴らしい開発効果を持つ持続成長可能なものにするために、必要なトレーニング、能力開発、別領域の知識へのアクセスを提供している。また、平均してプロジェクトやプログラムの必要資金の50%以下を負担し、その他の部分は裨益者が負担する。	途上国における以下の分野で活動する企業 マネジメント能力開発(戦略、リスク管理、信用分析)、組織開発(MIS/ITシステム、HR開発)、環境・社会配慮型のコーポレートガバナンス(E&S管理システム、コーポレートガバナンス方針)
DFI	IDB Inter-American Development Bank	Japan Special Fund (JSF)	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、付帯条件のない資金援助および返済不要な技術支援をIDBからIDB加盟国提供している。	IDBの戦略文書と一致しているプロジェクト
		Japanese Trust Fund for Consultancy Services (JCF)	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、IDB加盟国内でIDBがサポートしている全てのプロジェクトを対象とし、プロジェクトの準備や実施を日本人コンサルタントの技術支援を通じてサポートしている。また、日本人コンサルタントの費用はファンドが全て負担するのではなく、プロジェクト側で最低50%の負担を必要としている。	IDB加盟国内でIDBがサポートしている全てのプロジェクト
		Japan Special Fund Poverty Reduction Program (JPO)	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、CBP(Community-Based Projects)に対して返済不要な資金提供を行い、IDB加盟国の貧困削減努力を支援する。	IDB加盟国で貧困削減の為に活動する技術協力プロジェクト
		Korean Poverty Reduction Fund (KPR)	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、IDB加盟国の中で、最も脆弱な人々が裨益する活動を技術協力によって支援している。	IDB加盟国での貧困削減や社会開発活動
		Knowledge Partnership Korea Fund for Technology and Innovation (KPK)	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、技術的および科学的イノベーション分野でのプロジェクト準備及び実施を推進し、技術の発展と組織強化およびIDB加盟国における生産技術の普及、競争力向上を目指している。	IDB加盟国でのICTを推進しているプロジェクト
		Korea-IIC SME Development Fund	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、IIC(Inter-American Investment Corporation)と韓国政府の連携によって、中南米、カリブ地域の中小企業向けに主要な戦略的技術協力プロジェクトおよびプログラムの設計・開発・実施を支援している。	IDB加盟国で活動する中小企業
China-IIC SME Equity Investment Trust Fund	当該ファンドは、中国政府による75万ドルの拠出により設立され、IDBグループのメンバーである米州投資公社(IIC)によって管理されている。また、エクイティおよび準エクイティ投資によってIICの加盟国26か国の中小企業を支援している。	IDB加盟国で活動する中小企業		
DFI	IFC	IFC Advisory Services	アドバイザーサービスには、主に4つのビジネスラインがある。以下の通り。 1. Access to finance 2. Investment climate 3. Sustainable Business 4. Public-private-partnership 提供するサービスは、投資先企業、産業、政府に対するトレーニングや企業課題解決に資するアドバイスである。また、企業以外にも、相手国政府に対して、投資環境の改善、基本インフラの強化も行うこともある。 73か国、85の現地事務所、1,100人のスタッフによって、このサービスが成り立っている。	1. 投資先企業のビジネス成功を導くため。途上国の投資先は、ファイナンスのみならず、事業に係るアドバイザーが必須であると認識している。
DFI	IFU	CSR Trainings Fund	投資先企業において人権が問題になっている場合、その問題解決にキャパシティビルディングやワークショップに使用される。	IFU投資先企業
DFI	Norfund	Grant Facility	当該ファンドは、Norfundから資金提供を受けている。また、Norfundの投資活動の開発効果を高める為にプロフェッショナルかつ技術的なサポートを実施している。	Norfundが投資しているプロジェクト
DFI	OPIC The Overseas Private Investment Corporation	Africa Clean Energy Financing Initiative(ACEF)	OPIC、USAID、アメリカ国務省、アメリカ貿易開発局、によって設置された。全体で4年のプログラムで、アールステージのプロジェクト立上コストに対する支援を提供することで、アフリカのクリーンエネルギープロジェクトに対する民間セクターの投資を活性化させる。	OPICのファイナンス又は保険商品を利用する可能性のある投資家・民間のディベロッパー・ディベロッパーのうち、彼らのクリーンエネルギープロジェクトの初期立上支援を必要とするもの

出典：調査団作成

例えば、デンマークの IFU では、投資先企業とのコストシェアリング（IFU 負担分は、案件に応じて 50～90%）により、投資先企業が抱える社会的課題（児童労働などの人権問題など）の解決に必要なキャパシティービルディングプログラムを提供している。

また、CDC のインパクトファンドの設立に向けては、DFID による TA ファンドを併設することが決定している。TA ファンドは PwC UK により運営され、CDC 及び投資先ファンドを含む IMPACT Programme 内で PwC の各分野の専門家による途上国の事業運営ノウハウが共有される。さらに、インパクトファンドの投資先ファンドが資金提供する現地 SME にキャパシティービルディングを行う。

図表 5-17 : CDC インパクトファンドに併設予定の TA ファンド



出典：調査団作成

今回の調査では、多くの民間ファンドから、インパクト投資を成功させるために、技術協力による投資先のキャパシティービルディングが重要である点が指摘された。民間ファンドで実際に発生したデフォルトケースでは、投資先の経営やコーポレートガバナンスに係る問題がデフォルトの直接的な原因となっている場合もあり、このようなケースを未然に防ぐ手段の一つとして TA ファシリティが重要である。

また、インパクト投資における TA は、事業性を確保することだけがその主たる目的ではなく、社会性と事業性のダブルボトムラインを確保するための投資であるという側面もある。

しかし、TA ファシリティの提供には相応のコストがかかることから、民間ファンドが自前の TA ファシリティを持つケースはそれほど多くない。自前の TA ファシリティのために、寄付金を資金として TA ファンドを運用していたり、DFI 等が提供する TA ファシリティを利用していたりするケースがある。こうした観点から、DFI に対する TA ファンド提供のニーズは高いと考察される（図表 5-18 参照）。

図表 5-18 : TA ファンドの必要性

TAファシリティに関する意見	インタビュー先
✓ 社会的企業が抱える課題は、ファイナンスサービスへのアクセスに加え、ビジネスの技術的サポートや市場を含むネットワークへのアクセスが不足していること。またそれらに関する支援が不足していること	Shell Foundation
✓ DFIがTAファンドにより、インパクトインベストメントの側面支援を行うスキームを提供することは望ましい。	Jacana Partners
✓ 新興国のSMEに対する投資を成功させるには、投資先企業をサポートするソフトウェアパッケージを提供することが不可欠。	SNV
✓ 中小企業から大企業への転換が難しく、そこにスキルトレーニングなどが必要である。	Actis Capital
✓ 南アフリカ及びケニアのデフォルトケースの原因は経営の問題と透明性の欠如であった。	Bamboo Finance
✓ メキシコのデフォルトケースは投資先のマネジメントに問題があった。	Symbiotics
✓ 投資先である、途上国に進出する自国(オランダ)企業が貸倒れるケースは少なくない。FOMはファイナンスだけで、TAは行わない。	FMOのFOM

出典：調査団作成

5.2.5 開発援助機関によるプラットフォーム整備

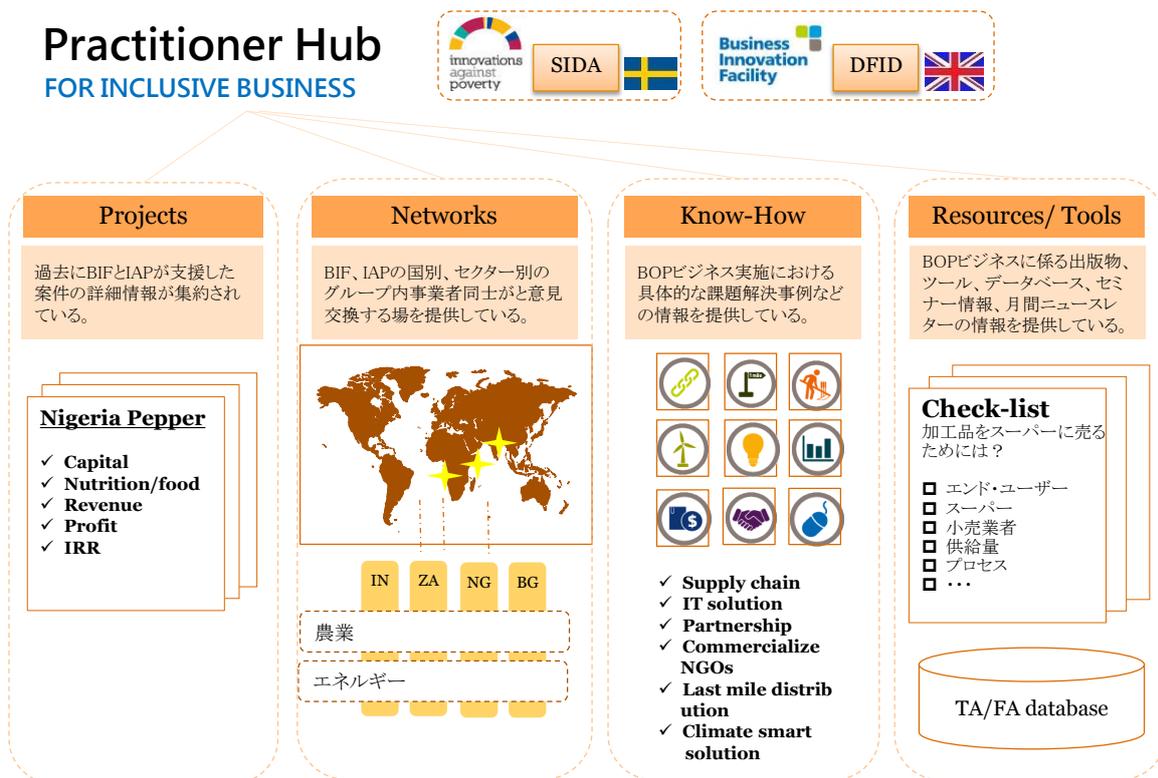
(1) インパクトインベストメントのプラットフォームで提供されているサービス

インパクトインベストメント分野で重要なこととして、DFI によるファイナンス提供や TA 支援に加え、開発援助機関のプラットフォーム運営が挙げられる。インパクトインベストメント分野では、投資家の投資判断に必要な情報、BOP ビジネスの事業家の直面する課題解決事例や方法に関する情報、投資家と事業家を結びつける機会等が限られており、これらの情報を集約したり、投資家と事業家のネットワークの機会を第三者が提供したりすることへのニーズが大きい。開発援助機関が主導または資金拠出しているインパクトインベストメントのプラットフォームのベンチマークとしては、イギリスの DFID とスウェーデンの SIDA が主導する「Practitioner Hub」、及び DFID やアメリカの USAID が資金拠出する「GIIN」が参考になる。これらのプラットフォームは、①事業家向けの事業実施支援情報・ツール（ビジネスモデル事例、ビジネス課題と解決策の事例、ファイナンスや TA 等の外部支援情報など）、②事業家同士のネットワーキング環境、③投資家の投資判断支援ツール（投資先ビジネスやファンドのデータベースと検索プログラム）、④インパクトインベストメントに係るアセスメントツール、⑤投資家と事業家のマッチング環境、⑥一般向けのインパクトインベストメント関連情報等を提供している。

(2) Practitioner Hub

Practitioner Hub は、DFID と SIDA による BOP ビジネスの F/S ファンド（BIF 及び IAP）によって開発されたプラットフォームである。世界中に点在する BOP ビジネスの従事者（経営者、コンサルタント、研究員等）を繋げることで、ビジネスアイデアや事業実施の見識を共有し、BOP ビジネス分野全体の底上げ、さらに個々の BOP ビジネス事業の成長を促すことを目的として設立された。両機関が提供する F/S ファンド(5.5.4 参照)の利用者が様々な角度で意見や情報を交換できるように、プラットフォームは4つのメニュー、①プロジェクト、②ネットワーク、③ノウハウ、④リソースツールに大別されている。

図表 5-19 : Practitioner Hub の概要



出典：Practitioner Hub のホームページを元に調査団作成

①プロジェクト：過去に BIF と IAP が支援した案件の詳細が記載され、ビジネス設立に至った現地のニーズ・課題、ビジネス実施により期待される開発効果、ビジネスモデルの詳細等に関する情報が集約されている。

②ネットワーク：BIF、IAP 内の全案件が国別、セクター別に分類され、メンバーは各々のグループに属する事業者とプラットフォーム上で繋がり、意見交換をすることが可能である。

③ノウハウ：BOP ビジネスの初級者と中・上級者用に異なるメニューが用意され、初級者用には、BOP ビジネスの理解を深められるような情報パッケージが提供される。中・上級者向けには、BOP ビジネスを実施する際に、事業者が頻繁に直面する課題（図表 5-20）の概要と、それらに対する解決策と事例研究が紹介されている。

図表 5-20 : Practitioner Hub における事業者が直面する課題分類



出典： : Practitioner Hub のホームページを元に調査団作成

④リソースツール：BOP ビジネスに係る出版物、ツール、データベース、セミナー情報、月間ニュースレターにアクセスすることができる。特に有益なツールの一つに、チェックリストがある。これは、BOP ビジネスの事業者が直面しやすい課題毎に、事業開始前に留意すべき事項が質問形式で記載されている。例えば、「農村部の起業家を巻き込むビジネスモデル」を適用する場合、想定されるビジネスモデル、オペレーション、消費者別に質問を設け、事業会社がビジネスを開始する前に失敗要因をクリアしているかを確認できるようなシステムになっている。このチェックリストは、BIF や IAP で実施された案件を分析し、過去の失敗事例をもとに事業者が陥りやすいケースを洗い出して作成された。チェックリストは、他にも「BOP 農民が生産した製品を現地のスーパーマーケットへ販売する方法」「気候変動戦略をビジネス戦略に組み込む方法」「BOP ビジネスが投資を受ける準備はできているか」等のトピック毎にチェックリストが作成されている。また、データベースには、財務と技術面で支援可能なファンドやグラントプログラムの情報が格納されており、事業者は自由に必要なソリューションに合わせて検索することができる。

(3) GIIN

GIIN は、主導メンバーの DFID、USAID、ロックフェラー財団、オミディアネットワークによって、世界中でインパクトインベストメントの活性化を目的に設立された。このプラットフォームは主に3つのメニュー（①IRIS、②IMPACT BASE、③リソースツール）によって構成される。

①IRIS：開発効果評価指標 IRIS の概要、計測マトリックスの詳細、指標の使用したビジネスケース等が紹介されている。GIIN はインパクトインベストメント市場の成長には、透明性と信頼性のある社会インパクトを計測する指標の開発は不可欠であるという考えのもと、IRIS を開発し、プラットフォームを通じ、多くの事業会社、ファンド、投資家を使用し、フィードバックをプラットフォームに反映することで完全版の作成を目指している。

②IMPACT BASE: インパクトインベストメントを実施する世界中の 250 を超えるファンドの詳細情報が格納されているデータベースで、投資家とファンドを繋ぐプラットフォームである。このデータベースは、インパクトインベストメントのテーマ、投資手法、投資地域、投資分野別にファンドを検索でき、自身の興味のあるファンドを簡単に検索することができる。ファンドの詳細情報には、上記のカテゴリーに加え、ファンド規模、資金調達ステータス、

使用する開発効果計測の指標、IRR、ファンドマネージャーの実績、コンタクト情報も記載され、投資家に必要な最低限の情報が公開されている。

③リソース：GIIN や GIIN 設立メンバーや研究所によるインパクトインベストメントに資する出版物が紹介され、地域や分野別に検索することが可能である。また、セミナー情報も掲載されている。

図表 5-21：GIIN の概要



出典：GIIN のホームページを元に調査団作成

5.3 インパクトインベストメントにおける JICA の役割

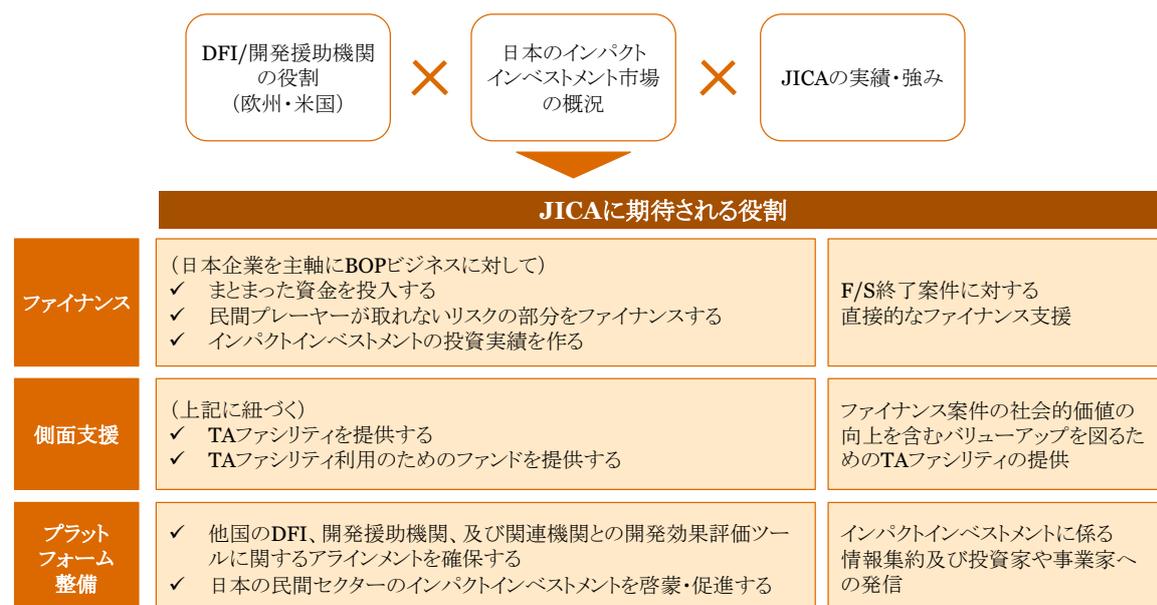
5.3.1 日本におけるインパクトインベストメントの概観と JICA の役割

世界的に、新興国における BOP ビジネスの立ち上げ時のファイナンスについては「ミッショングミドル」と呼ばれる需給ギャップが存在すると言われている（5.2.1 参照）。5.2 ではこういったインパクトインベストメントにおける DFI 及び開発援助機関に期待される役割として、①ファイナンス、②側面支援、③プラットフォーム整備、の3つの観点で整理した。

日本においても、今回の調査から JICA の BOP F/S の事業化案件の中には、F/S 終了後に、現地での事業立上げに対して、一般金融機関等からの融資がなかなか得られないケースがあることを確認されている。また、1.4 で述べたように、Global Sustainable Investment Alliance の発表によれば、日本におけるインパクトインベストメントの総額は欧州や米国の 0.01% にも及ばず、その動きは、欧米に比べまだまだ黎明期にあると言える。

以上から、日本のインパクトインベストメント市場においては、①投資の実績を積み上げ、②各案件で期待する経済的リターンと社会的リターンを実現させるとともに、③こういった新しい投資の潮流に対する投資家の認知を高め、市場の動きを活性化させることが必要であると考えられる。これら①~③の必要性に対し、日本におけるインパクトインベストメント分野での JICA の役割としては、例えば、これまで積み上げてきた BOP F/S の実績を入り口としたインパクトインベストメント分野の活性化である。具体的には、①F/S 終了案件に対する直接的なファイナンス支援の検討、②それらの案件のバリューアップを図るための TA ファシリティの提供、③インパクトインベストメントに係る情報集約及び投資家や事業家への発信、などが考えられ、①については民間金融機関、②については JICA の他事業との連携、③については経済産業省、JETRO、民間企業、NGO 等との連携も期待される。

図表 5-22 : JICA に期待される役割



出典：調査団作成

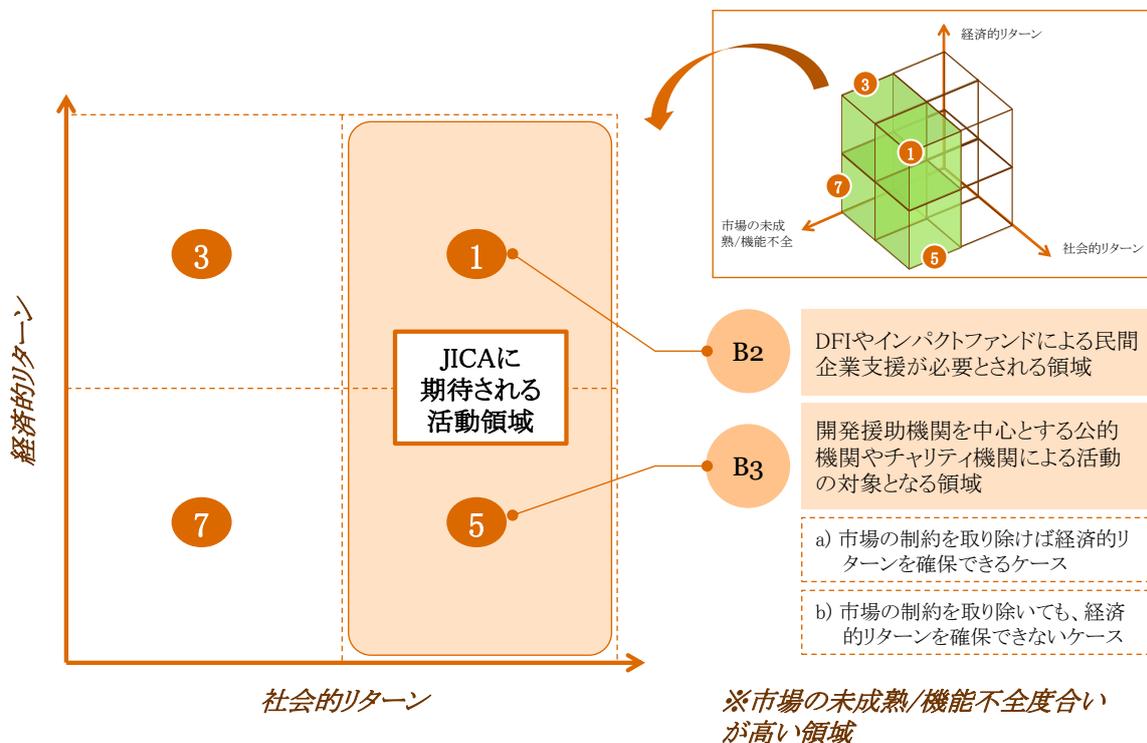
5.3.2 JICA が検討すべきファイナンスアプローチ

(1) 活動領域

今回の調査で明らかになった DFI の目的や既存の活動領域及び民間ファンドのニーズ等から、JICA に期待される活動領域は、市場の未成熟/機能不全度合いが高いが社会的リターンも高い領域（図表 5-23 の 1 および 5-24 の 5a 参照）であると考察される。5.2.3 で述べたように、1 は経済的リターンが高く民間ファンドも活動している領域であり、ここでベンチマークとなる DFI は、ベルギーの BIO、フィンランドの Finfund、デンマークの IFU 等がある。また 5a は、経済的リターンが低いが市場の制約を取り除くことで経済的リターンの改善が見込める領域であり、ここでベンチマークとなる DFI は、イギリスの CDC、ノルウェーの Norfund、オランダの FMO 等がある。5b に関しては、開発援助機関を中心とする公的機関やチャリティ機関による活動の対象であり、投資ではなくグラント提供が必要な領域である。

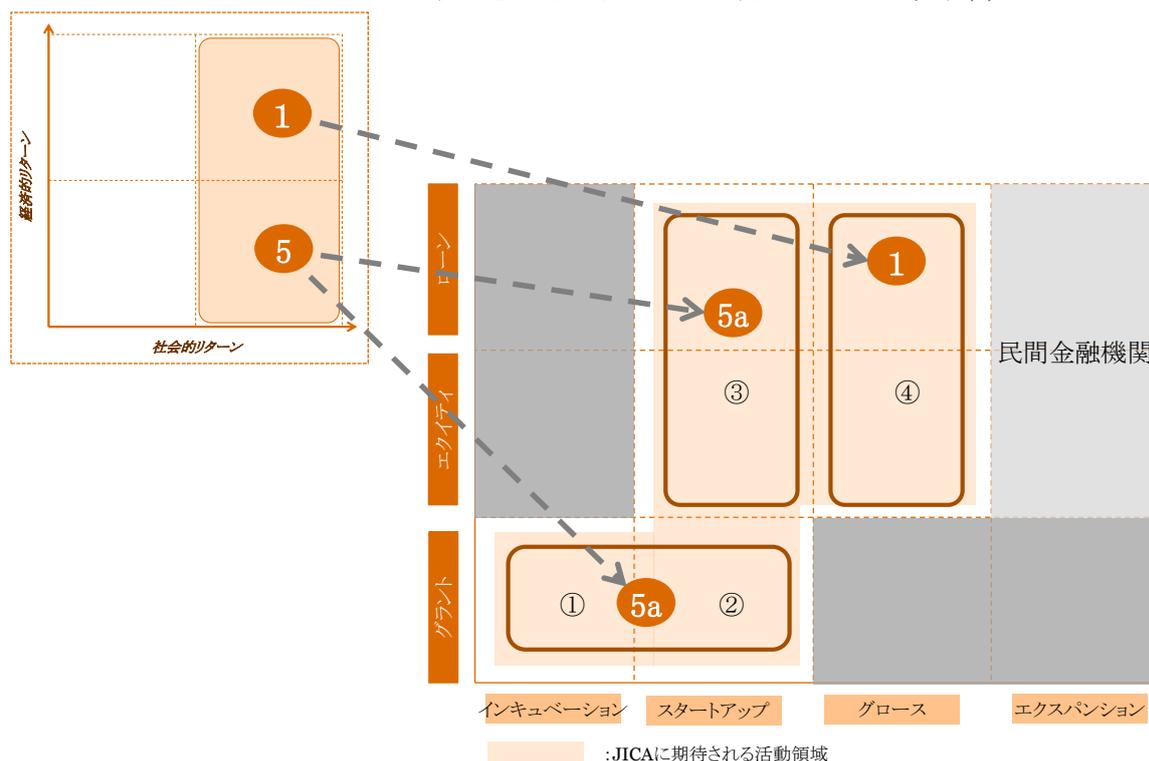
これらの領域は、さらに投資先への資金提供方法（グラント、エクイティ、ローン）と投資先事業フェーズ（インキュベーション、スタートアップ、グロス、エクспанション）を軸に再整理すると、わかりやすい（図表 5-23 参照）。領域 1 は、グロス段階におけるエクイティ及びローンファイナンスに該当する。一方領域 5a は、①安定した長期資金が必要だが一般金融市場からの資金調達が困難なスタートアップ段階におけるエクイティ及びローンファイナンス、②利益は生み出さないが、起業家を育成する重要な役割を果たすインキュベーション段階におけるグラントファイナンス、③起業に必要となるシードマネーのグラントファイナンス、に該当する。

図表 5-23 : JICA に期待されるファイナンス分野での活動領域(1)



出典：調査団作成

図表 5-24 : JICA に期待されるファイナンス分野での活動領域(2)



出典：調査団作成

(2) ファイナンス提供方法と投資先

上記 5a 及び 1 の領域で JICA がファイナンスを提供する方法として、①企業に対する直接投資と、②ファンドを通じた投資の 2 種類がある（ファンド投資はさらに既存ファンドへの投資と独自ファンドの設立に分けられる）。また、それらの投資対象（最終投資先）を、i) 新興国でビジネスを行う日本企業（日本企業が現地子会社や現地企業と合弁会社を設立するケースを含む、以下同様）と、ii) 新興国でビジネスを行うグローバル/現地企業 に分けて整理し、本調査を通じて明らかになったニーズと制約に鑑みたくえで、JICA がどの部分に注力すべきかを検討する。

[本調査を通じて明らかになったニーズと制約]

- a) BOP/F/S 調査が完了した日本の中小企業が新興国で事業を開始する際の初期ファイナンスニーズがある
- b) ソーシャルビジネスに対してファイナンスを行っている日本のファンドが日本企業及び現地企業へ投資する際の、JICA からの資金提供ニーズがある（※1）
- c) 欧州・米州・インドの民間ファンドが組成する新興国向け投資ファンドへの JICA からの資金提供ニーズがある（※1）
- d) 投資先企業を日本企業に限定したファンドに対しては、欧州の DFI や民間ファンド等は資金拠出又はファンド組成のインセンティブがない（制約）。
- e) 現地企業の案件発掘や案件管理には、現地事情に関する知見と幅広い現地ネットワークが必要であり、多大なコストがかかる（制約）。

(※1) ファーストロスを取る、ファーストタイムファンドマネージャーを採用・支援するなど、リスクキャピタルの注入を含む)

図表 5-25 : 投資方法と投資先企業 (ニーズ)

投資方法	②ファンド投資		新規ファンド	JICA 独自ファンド		
			既存ファンド	日本発 ファンド グローバル発 ファンド		<p>c) 欧州・米州・インドの民間ファンドが組成する新興国向け投資ファンドへのJICAからの資金提供ニーズ</p> <p>b) ソーシャルビジネスに対してファイナンスを行っている日本のファンドが日本企業及び現地企業へ投資する際の、JICAからの資金提供ニーズ</p>
	①直接投資					
						<p>a) BOP F/S調査が完了した日本の中小企業が新興国で事業を開始する際の初期ファイナンスニーズ</p>
					i) 日本	ii) グローバル/現地
投資先企業						

注) 日本発ファンド: 日本の投資家を主なターゲットとしたファンド、グローバル発ファンド: 海外の投資家を主なターゲットとしたファンド

出典: 調査団作成

図表 5-26 : 投資方法と投資先企業 (制約)

投資方法	②ファンド投資		新規ファンド	JICA 独自ファンド		
			既存ファンド	日本発 ファンド グローバル発 ファンド		<p>d) 投資先企業を日本企業に限定したファンドに対しては、欧州のDFIや民間ファンド等は資金拠出又はファンド組成のインセンティブがない。</p>
	①直接投資					
						<p>e) 現地企業の案件発掘や案件管理には、現地事情に関する知見と幅広い現地ネットワークが必要であり、多大なコストがかかる。</p>
					i) 日本	ii) グローバル/現地
投資先企業						

注) 日本発ファンド: 日本の投資家を主なターゲットとしたファンド、グローバル発ファンド: 海外の投資家を主なターゲットとしたファンド

出典: 調査団作成

図表 5-27 : JICA によるローン/エクイティファイナンスの選択肢

投資方法	②ファンド投資	既存ファンド	グローバル発 ファンド		A JICAがグローバル/現地企業を投資対象とするグローバル発ファンド等にエクイティ/ローンを提供する。
		日本発 ファンド	C JICAが日本企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する。	B JICAがグローバル/現地企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する。	
		新規ファンド	JICA 独自ファンド	D JICA独自の新規ファンドを設立し新興国で事業を開始する日本の中小企業向けにエクイティ/ローンを提供する。	
	①直接投資			E 新興国で事業を開始する日本の中小企業向けに直接エクイティ/ローンを提供する。	
				i) 日本	ii) グローバル/現地

投資先企業

:JICAが検討すべきファイナンスアプローチ
 :スコープ外

注) 日本発ファンド: 日本の投資家を主なターゲットとしたファンド、グローバル発ファンド: 海外の投資家を主なターゲットとしたファンド

出典 : 調査団作成

以上を踏まえ、スタートアップ及びグロースステージ企業に対するエクイティ/ローンの提供において、JICA が検討すべきアプローチは下記 5 点である、と考察する。

- A) JICA がグローバル/現地企業を投資対象とするグローバル発ファンド等にエクイティ/ローンを提供する。
- B) JICA がグローバル/現地企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する。
- C) JICA が日本企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する。
- D) JICA 独自の新規ファンドを設立し新興国で事業を開始する日本の中小企業向けにエクイティ/ローンを提供する。
- E) 新興国で事業を開始する日本の中小企業向けに直接エクイティ/ローンを提供する。

これらの選択肢に対する具体的なアクションプランについては 5.4 で記載する。

5.3.3 JICA が提供すべき側面支援

今回の調査では、多くの民間ファンドから、インパクトインベストメントを成功させるために、TA による投資先のキャパシティービルディングが重要である点が指摘され、JICA に対してもそのような個別投資案件に対応した形での TA ファシリティの提供に期待があると考えられる。TA ファシリティの内容としては、現地での事業運営に関する直接的なアドバイス提供が可能な専門家を派遣するなど、より個別投資案件を直接的にバリューアップするような技術支援が提供されることが望ましい。現状新興国の政府要請を受けて各種専門家派遣を実施するプログラムは多く実施されているが、一方で、個別の投資案件に対してどの程度専門家派遣等が可能であるかについては確認・検討する必要がある。

また、企業と金融機関の仲立ちをする形で、開発効果評価指標のモニタリングや定量分析を行うコンサルタント等の中間的組織の重要性も指摘されており、個別投資案件に対する評価・分析（投資先のレポートिंगに関するキャパシティービルディング含む）を担うプログラムマネージャーやアドバイザーの機能を JICA 内部だけではなく外部の組織と協力して設置することも必要と考えられる。

5.3.4 日本におけるインパクトインベストメントのプラットフォーム設立

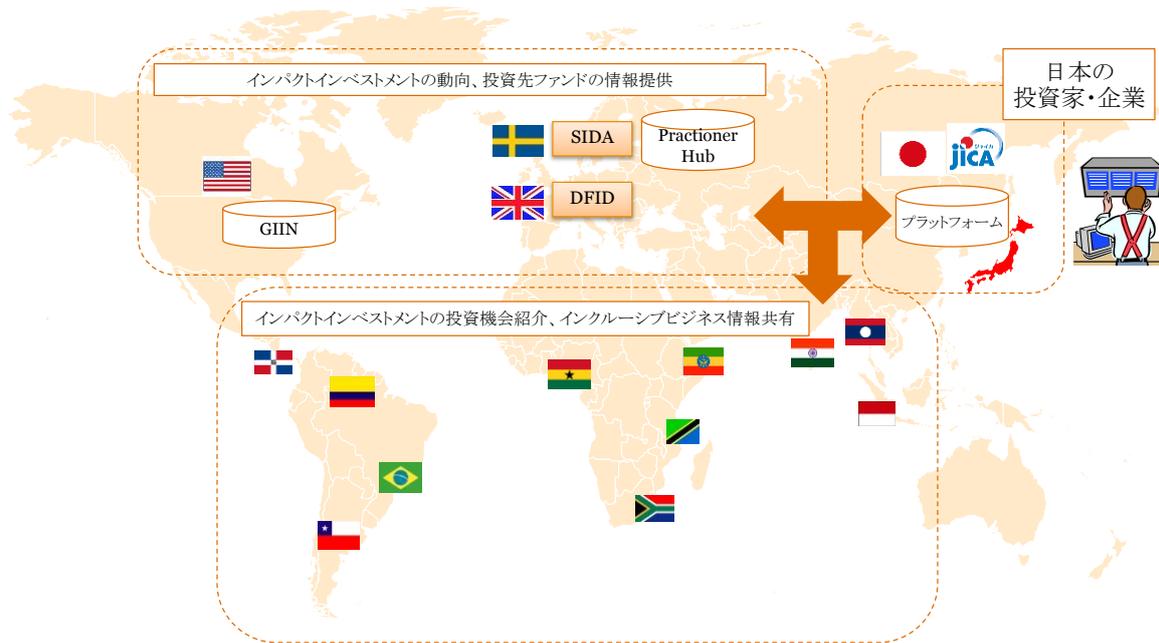
日本においては、インパクトインベストメントのプラットフォーム設立の動きは、それほど活発ではない¹が、BOP ビジネスに対するファイナンス課題に鑑みても、同分野に対する民間資金の流入促進に向けて、日本におけるインパクトインベストメントのプラットフォーム設立は必要不可欠である。5.2.4 で述べたように、既に欧米では、インパクトインベストメントを啓蒙する GIIN や、その投資対象先となる BOP ビジネスの活性化を目指す Practitioner Hub が存在し、日本においても同じような活動の流れを JICA が先導していくことが期待される。例えば、GIIN と Practitioner Hub を融合したようなプラットフォームを設立することにより、日本の投資家や企業へ情報発信・啓蒙活動を行うことなどが考えられる。これにより、具体的には、欧米でのインパクトインベストメントの動向や投資先ファンドの情報提供に加え、新興国におけるインパクトインベストメントの投資機会紹介や BOP ビジネスの事例や課題の情報交換を行うことが可能になる。

Practitioner Hub と GIIN を融合させた総合的プラットフォームを整備する場合、日本と世界の投資家、事業主を対象とした3つの機能—①BOP ビジネスの情報交換、②新興国における投資機会の紹介、③インパクトインベストメントの情報インフラ整備—を持たせることが考えられる。

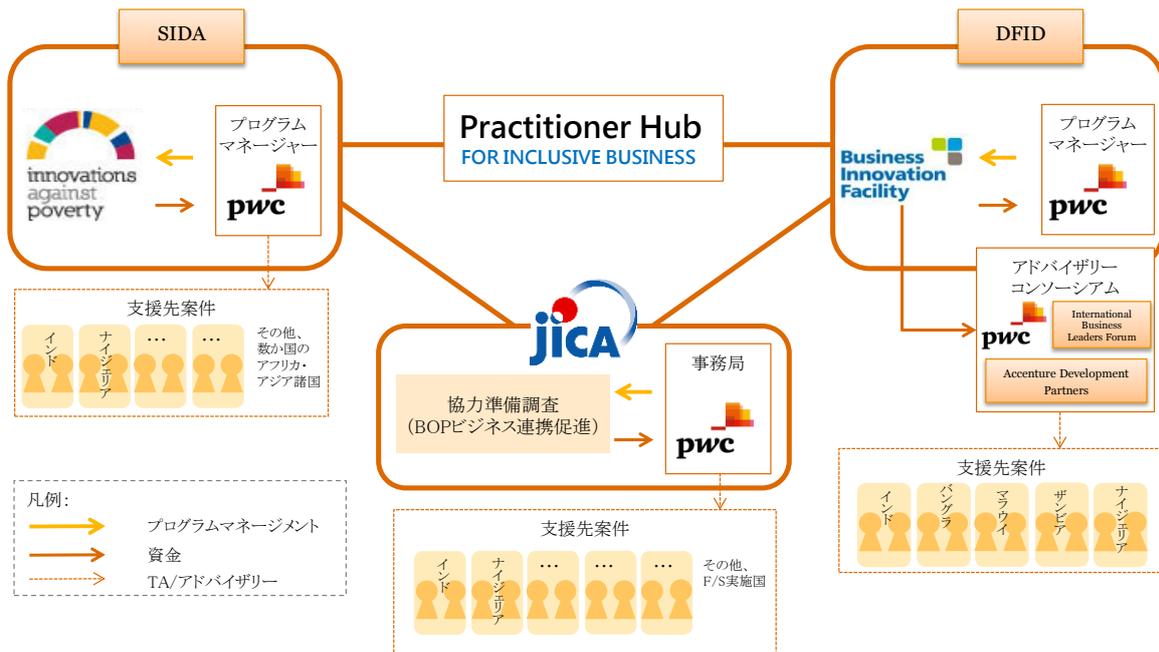
更に、経済産業省が運営する BOP ビジネス支援センターの活動や、JETRO 等が実施しているその他の BOP ビジネス支援スキームと一層の連携を図るとともに、社会的投資を行っている組織との定期的な情報交換の場を設定することも重要である。

¹ 日本におけるインパクトインベストメントのプラットフォームとして、Hub Tokyo（ソーシャル企業家のシェアオフィス及び情報交換の場を提供）や Asian Venture Philanthropy Network 日本支部（ベンチャー・フィランソロピーを促進し、メンバーのニーズに合致する、ネットワーキングと学びの機会を提供）などの動きがある。

図表 5-28：インパクト投資メントのプラットフォーム設立
【プラットフォームを通じた日本、欧州、新興国との繋がりイメージ】



【Practitioner Hub を通じた JICA、SIDA、DFID の関係性イメージ図】



出典：調査団作成

より具体的には、以下のような活動を行うことが考えられる。

① BOP ビジネスの情報交換

「プロジェクト」では、Practitioner Hub の「プロジェクト」の項目で公開されている DFID や SIDA の BOP ビジネス案件を日本の投資家や事業主に公開するだけでなく、過去・現行の JICA BOP F/S 事業案件についても世界中の投資家や事業者を紹介する。これにより、日本の事業主、特に中小企業は、日本の技術を使ったユニークな BOP ビジネスを世界中の投資家に

紹介することで、投資家から資金供給をインパクトインベスターから募ることができる。また、「ネットワーク」では、BIFやIAPの事業者や研究員と繋がることで、情報共有が可能となる。「ノウハウ」では、日本の事業者は、BOPビジネスの課題の解決策を見出せることに加え、もし課題を克服した日本企業がいればモデルケースとして知識やノウハウを世界の事業主に共有できる。「リソースツール」の項目では、日本企業も使いやすいように加工し、公開する。

② インパクトインベストメントの情報インフラ整備

GIINのインパクトファンドの詳細情報をまとめたデータベースを日本の投資家に紹介すると同時に、日本発で資金調達を試みるインパクトファンドの情報を世界に発信することが考えられる。なお、IRISやリソースツール部分は、GIINの現行運用に沿った連携を模索する。

③ 新興国におけるインパクトインベストメントの投資機会の紹介

現在、①Practitioner Hubの「プロジェクト」において、社会・経済的リターンが共に高い案件が多く紹介されているが、すべての案件が必要な資金を調達できている訳ではない。実際に、インパクトインベスターの投資対象になりうる案件は多く存在するにも関わらず、情報インフラが整備されていないために国外の投資家にその情報が共有される機会は少ない。この問題を解決すべく、新興国におけるインパクトインベスターの投資対象となる案件を発掘し、プラットフォーム上で紹介する。こうして、インパクトインベスターも身近に直接投資できるような環境を作り、インパクトインベストメントの活性化を図る。

図表 5-29 : プラットフォーム設立イメージ



出典：調査団作成

5.4 新たなファイナンス手法確立に向けたロードマップ

5.4.1 ファイナンスアプローチの優先順位

(1) JICA 海外投融資の判断要素

5.3.2 で検討したファイナンスアプローチの優先順位を定義するにあたっては、JICA 海外投融資課の判断基準を確認する必要がある。JICA 民間連携事業部海外投融資課へのインタビュー結果を基に、JICA 海外投融資の判断要素例について、図表 5-30 の通りに纏めた¹。判断要素は、主に「リスク」「利益」「国益」の項目に分けられる。「リスク」では、LP (Limited Partner) で参加する、ファーストロスには消極的、ファーストタイムマネージャーへの投資は消極的、ファンドマネージャーは海外でのネットワークを有することが望ましい、といった要素がある。「利益」に関しては、リスクフリーレートを確保する必要がある。「国益」では、投資が日本企業への裨益に繋がること、海外投資ファンドであれば出資比率に応じた形での日本企業への投融資を確保したい、日本企業への取引先等、間接的に日本企業への裨益が認められる投資案件も可能であることが判断要素である。

これらを総合すると、当面はリスクを最小限に抑え、確実な投資を行いながら、新興国市場での投資の知見や実績を蓄積する必要があると言える。

図表 5-30 : JICA 海外投融資の判断要素例

海外投融資制度の判断要素例		
リスク	利益	国益
<ul style="list-style-type: none">✓ GPではなくLPポジションで投資✓ ファーストロスには消極的✓ ファーストタイムマネージャーへの投資は消極的✓ ファンドマネージャーは海外ネットワークを有していることが望ましい	<ul style="list-style-type: none">✓ リスクフリーレート以上のリターンを確保する必要がある	<ul style="list-style-type: none">✓ 日本企業への裨益が必要<ul style="list-style-type: none">-海外投融資ファンドであれば出資比率に応じた形での日本企業への投融資を確保したい-日本企業へのサプライヤーや購入先等、間接的に日本企業への裨益が認められるものでも可

- ✓ 独自のファンドを設立するには知見を蓄積する必要がある
- ✓ 当面はリスクを最小限に抑えて、確実な投資を行う必要がある

※上記は絶対的な判断要素ではなく、例えばファーストタイムマネージャーのファンド案件であってもそのことをもって検討不可ということには必ずしもならない点に留意が必要

出典：調査団作成

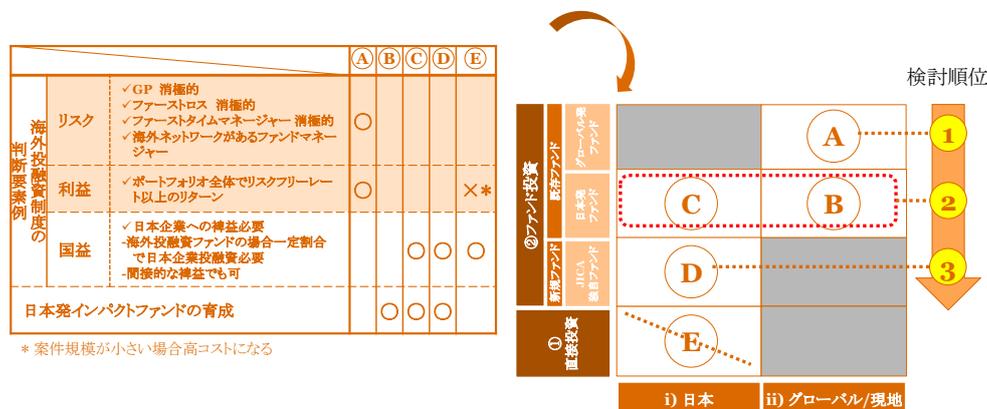
(2) 優先順位の検討

上記 JICA の投融資の判断要素の他、日本のインパクトインベストメントのプラットフォーム整備の観点から「日本発のインパクトファンド育成」という項目を加え、5.3.2 で明らかにし

¹ JICA 海外投融資制度の概要 (URL) : http://www.jica.go.jp/activities/schemes/finance_co/loan/about.html

たA~Eのファイナンスアプローチ（エクイティ/ローン提供）の優先順位を検討した（図表5-31）。

図表 5-31：ファイナンスアプローチ（エクイティ/ローン提供）の優先順位検討



出典：調査団作成

海外投融資制度の再開直後であり、まずはリスクを最小限に抑えて確実な投資を行う必要があるという観点（図表5-31の着色部分に該当）から、Aの「JICAがグローバル/現地企業を投資対象とするグローバル発ファンド等にエクイティ/ローンを提供する」という選択肢から開始することが合理的であると考えられる。一方、Eの「新興国で事業を開始する日本の中小企業向けに直接エクイティ/ローンを提供する」については、案件規模の観点から既存の海外投融資の制度の利用は難しいと考えられる。D「JICA独自の新規ファンドを設立し新興国で事業を開始する日本の中小企業向けにエクイティ/ローンを提供する」については、新規ファンド設立であり検討及び組成に時間がかかることから、B「JICAがグローバル/現地企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する」及びC「JICAが日本企業を投資対象とする日本のソーシャルファンド等にエクイティ/ローンを提供する」をAに続いて検討しながら、Dに向けた中期的検討を行うことが考えられる。

また5.3.2で述べた通り、エクイティ及びローンによるファイナンス提供だけでなく、インキュベーションやスタートアップ段階にある企業に対するグラント提供についても合わせて検討を行う必要がある。しかしながら、個別の企業に対するグラント提供は現状の制度での対応は困難であると考えられ、こういったファイナンスニーズの高まりを踏まえた制度変更等を長期的に検討していくことが肝要であると考えられる。

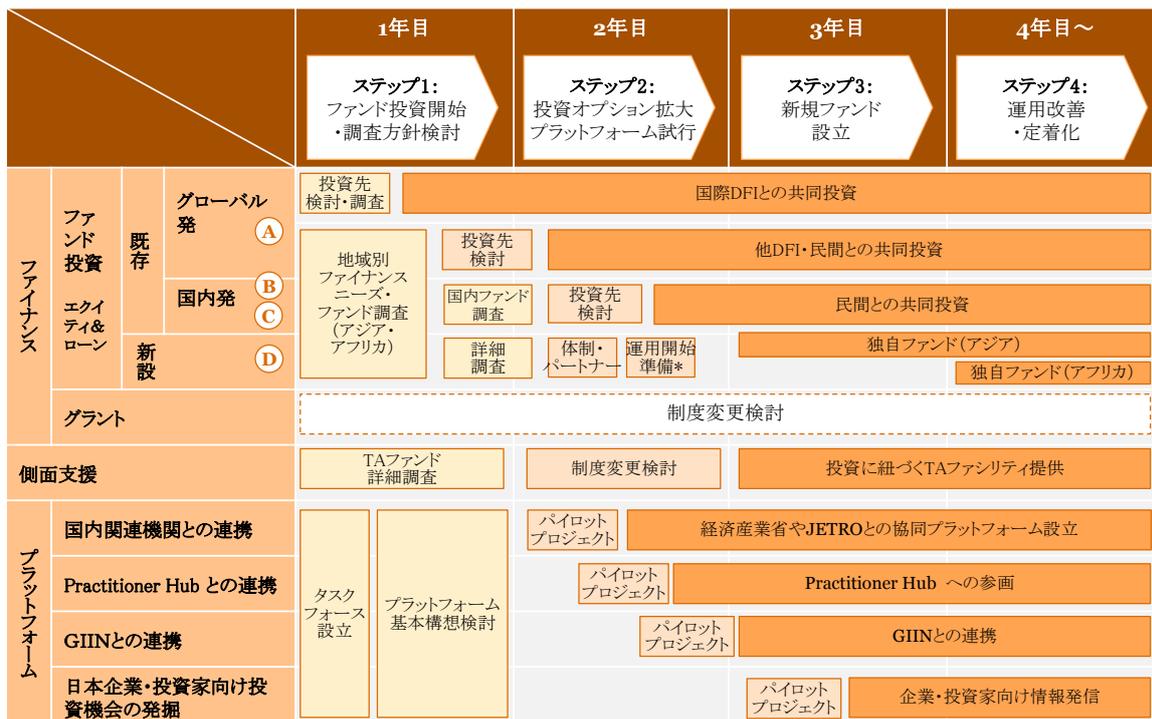
5.4.2 ロードマップ（案）の全体像

これまでの調査結果及び分析を踏まえてJICAが今後実施すべきアクションを下記3点の基本方針に基づいて検討しロードマップとして整理した。なお、当ロードマップは素案であり、今後JICAを交えた追加検討が別途必要である。

1. 5.3で分析を行った「インパクトインベストメントにおけるJICAの役割」に基づき、ファイナンス、側面支援、プラットフォーム整備、の3つの観点を盛り込む。

2. ファイナンスでは、5.4.1 で検討した優先順位に基づいて雁行的に投資ポートフォリオを増やす。また、調査や事前検討に必要な時間的余裕を確保するとともに、各地域の金融状況（6.2.2 参照）と日本企業の進出状況に鑑みて、地域別アプローチを盛り込む。
3. プラットフォーム整備では、海外の既存活動との連携模索を優先しつつ、日本企業や日本の投資家がインパクトインベストメントの分野に積極的に参入するような日本独自の活動を長期的に検討する。

図表 5-32：ロードマップの全体像（案）



※ 運用会社登録、定款、投資ガイドライン策定、投資先検討、など

出典：調査団作成

ステップ1で想定される主な実施事項は、①国際DFIと共同でのグローバルファンド投資、②その他のファンド投資オプションを具体化するための地域別ニーズ・ファンド調査の実施及びその他調査、③本調査で洗い出された世界のTAファンドの詳細調査、④インパクトインベストメントのプラットフォーム整備に向けたタスクフォース設立と基本構想の検討である。

ステップ2では、①他DFIや民間と共同でのグローバルファンド投資、②民間と共同での国内発ファンドへの投資、③独自ファンドの新設に向けた準備、④投資に関連するTAファンリティの提供に向けた制度変更検討、⑤Practitioner HubやGIINとの協業に向けたパイロットプロジェクト実施、などが想定される。

ステップ3では、①アジア地域を主な投資対象とした新規独自ファンドの設立、②投資に関連するTAファシリティ提供の開始、③日本の企業・投資家向けの情報発信の開始、などが想定される。

ステップ4では、アフリカ地域を主な投資対象とした新規独自ファンドの設立が想定される。

5.5 インパクトインベストメントの動向詳細 (5.2 補足)

5.5.1 BOP ビジネスの事業者側の課題とファイナンス手法

(1) BOP ビジネス事業者が抱えるファイナンス課題

文献・インターネットを中心とした調査により、世界のBOPビジネスが抱えるファイナンス上の課題を抽出した。課題は、「A 直接的課題 (結果)」と「B 間接的課題 (原因)」に分類でき、Bは、a) 担保、b) ビジネススパン特性、c) 追加コスト、d) フロント業務スキル不足、e) アドミニ業務スキル不足、f) 法制度、g) 政情 の7分野の課題に分類できる。

図表 5-33 : BOP ビジネスのファイナンス課題 (事業者側)

カテゴリー	#	内容	参照	
A 直接的課題 (結果)	1	現地パートナーが通常の資金源(地元の商業銀行など)から融資を得られないことが多い。	Harvard Business Review	
	2	日本企業が現地通貨で資金調達ができない。	ARUN	
	3	信用状取引ができない。	ARUN	
	4	軌道に乗り始めた際に、開業向け補助金等から離れ一般投資家から資金調達を行うことが困難。	ARUN	
B 間接的課題 (原因)	a) 担保	5 土地や資産など担保となるものがない。	Prahalad & Hart, Fortune at the Bottom of the Pyramid, p.7	
	b) ビジネス特性・スパン	6	十分に事業が成長し利益を生むまでに比較的時間がかかることが多い。	ARUN
		7	製品やサービスのマーケットがあることを示すまでも時間とコストがかかる。	ARUN
	c) 追加コスト	8	新たな商品やサービスを市場に投入するには消費者の認識を高める必要性、あるいはサプライヤーの能力や品質向上のために大きな初期投資を要する場合がある。	Monitor Group, p.7
	d) フロント業務スキル不足	9	事業主はビジネスプランを実行し成功させるスキルや実務能力に欠ける場合がある。	JP Morgan/GIIN p.15
		10	マネジメント能力向上や事業成長のために継続的な技術協力(マーケティングや価格設定など)を必要としている。	ARUN
	e) アドミニ業務スキル不足	11	管理システム(KPIや報告、企業統制など)を遂行する能力が不足する場合がある。	ARUN
		12	投資家が求める秘密保持契約や覚書などの法的書類を作成するための知識を有していない可能性がある。	Business Innovation Facility Inclusive Business Checklist
	f) 法制度	13	BOPビジネスのインパクトを示し、確認できるまでに時間と資金が必要な上に、事業主はインパクト評価を継続的に実施したり、成果を計測するスキルが不足している。	ARUN
		14	知的財産権、特許、契約が尊重されない。	DFID IMPACT business case
		15	所有権や契約遵守させる規制、優遇税制、投資を奨励する直接的な支援策がないことがある。	DFID IMPACT business case
	g) 政情	16	新たな法人格として認識されず優遇策を得られない場合がある。	http://www.esrwire.com/press_releases/29332-Maryland-First-State-in-Union-to-Pass-Benefit-Corporation-Legislation
			優遇税制がある法人格の例としては、米国では"Benefit Corporation"があり、英国には"Community Interest Companies"がある。	http://www.bis.gov.uk/cicregulation/guidance
	17	紛争終結直後の国など政情不安のある地域で展開している場合もある。	GIIN/JP Morgan p.15	

出典：調査団作成

(2) BOP ビジネス向けファイナンス手法

文献・インターネットを中心とした調査により、上記、BOPビジネス事業者が抱えるファイナンス課題に対して、現状で提供されているファイナンス手法の事例を整理した。今回取り上げたファイナンス手法は、「I 第三者的にBOPビジネスへの担保を提供するもの」「II 見込まれる収益に基づいて短期的な事業運営資金を提供するもの」「III 短期的なオーバーコスト分に対して事後的に資金提供するもの」「IV 販売先の購買力不足に対して資金提供するもの」「V 設備投資の初期コストを長期的にカバーするもの」「VI BOPビジネスに関する技術開発を支援するもの」「VII 関連する仲介者を支援するもの」の7分野に分類することができ

る。各ファイナンス手法と、図表 5-33 で示した間接課題(B の a) ~ g))の対応は、図表 5-34 に示す通りである。また、各ファイナンス手法の具体的な内容については、6.2.3 参照。

図表 5-34 : BOP ビジネス向けファイナンス手法

ID	カテゴリー	#	名称	課題							提供組織の例
				a	b	c	d	e	f	g	
I	担保の第三者提供	1	信用保証	o							✓ 世界銀行 & Kredi Garanti Fonu
II	短期キャッシュフロー支援 (収益確定前)	2	サプライヤーファイナンス	o	o						✓ 国際金融公社 (IFC)
		3	ウェアハウスファイナンス	o	o						✓ 国際金融公社 (IFC) ✓ Stanbic Bank
		4	トレードファイナンス	o	o						✓ Root Capital & Savannah Fruits Company
III	短期キャッシュフロー支援 (収益確定後)	5	債務保証	o	o						✓ Dell Foundation & Saraplast
IV	販売先資金支援	6	消費者ローン			o					✓ Oando
V	初期投資支援/ 長期キャッシュフロー支援	7	リース・ファイナンス			o					✓ Sarona Asset Management
		8	所有権移転リース			o					✓ Lundin Foundation & Rent-to-Own Limited Zambia
VI	開発インセンティブ提供	9	社会責任配慮型ライセンス						o		✓ Acumen Fund
VII	仲介者支援	10	トレーディングアップ・プログラム*				o	o			✓ Shell Foundation

*Shell foundation は単にファイナンスの仲介者となるだけでなく、市場の原理に則りつつも起業家が直面している課題に対する革新的な解決策等が創出されることにも注力している。

出典：調査団作成

5.5.2 BOP ビジネスの投資家側の課題

文献・インターネットを中心とした調査により、BOP ビジネスの投資家側の課題を投資段階別（入口、運営、出口）に整理した。BOP ビジネスの促進という観点から、これらの課題を元に JICA が今後果たすべき役割は何かを検討することが必要である。また、JICA が実際にファイナンス提供を行う際には、押さえるべき注意事項として事前に確認することが肝要である。

図表 5-35 : BOP ビジネスのファイナンス課題（投資家側）

カテゴリー		#	内容	参照
A	入口	a) ビジネスリスクが高い	1 BOPビジネスは経済的利益が低く、不透明と考えられるために投資家はリスクを取ることができない。	GHIN/JP Morgan p.22
			2 業績がしっかりしないBOPビジネスでは投資家も経営陣を支援しないと投資することが困難である。	GHIN/JP Morgan p.9
			3 投資回収期間が長いので、投資家はBOPビジネスへの投資を敬遠する。	Rockefeller, p.21
		b) 投資に必要な情報が不足している	4 BOPビジネスは過去の業績を示せるケースが少なく、投資家は担保なしに長期貸付を実施することは容易でない。	ARUN
	5 BOPビジネスの公開情報は乏しく投資機会の信用性も限られている。		DFID IMPACT Business case	
	6 BOPビジネスは将来的な財務(利益優先の投資家向け)および社会的影響(社会的リターン優先の投資家向け)について具体的に示す能力に欠けていることがあり、想定する経済的あるいは社会的利益が実際に得られるかが不透明である。		ARUN	
	7 想定される投資金額も比較的小さいため、デューデリジェンスおよび投資機会の発掘にかかる固定費を正当化できない。		Monitor Group p.4	
	c) 案件発掘コストが高い	d) 案件発掘能力が不足している	8 ファンドマネジャーや投資家もインパクトインベストメントを効果的に発掘・実施・管理する能力が不足している。特に投資家側もインパクトインベストメントの過去実績がない上に、投資案件の数も限られているため資金調達が難航する。	DFID IMPACT business case
9 社会的リターンの計測が困難			インタビュー調査より	

カテゴリー		#	内容	参照
B	運営	a) 事業主の事業運営能力が不足している	- ファンドインタビューより、ファンド運営上の工夫から課題を抽出	-
		b) ガバナンス確保が難しい		
		c) 現地オフィスの能力/現地情報が不足している		
		d) モニタリングコストが高い	10 ファンドマネジャーや投資家がBOPビジネスに投資する場合、財務情報や社会・環境インパクトの定義、算定、報告をする方法に関して透明性や一貫性、信用性がない。そのために取引コストが増大し、その投資によって得られたインパクトの把握することが困難である。	DFID IMPACT Business case
		e) 為替リスク	11 投資家は為替リスクを負う可能性がある。もし現地通貨での投資を避けたとしても、投資先が為替リスクを負うことになり、結果的には投資家へ影響する。(BOPビジネス固有のリスクではない為替リスクが日本の投資家の行動を制約している点は大きな課題である。例えば、欧米のファンドの場合、ドル建て(もしくはスイスフラン建て)で設定されることが通常であり、投資家サイドは為替リスクを負っていない。)	GHIN/JP Morgan p.15
		f) 利益移転	12 BOPビジネスは海外へ利益を移転することができない可能性がある。	ARUN

カテゴリー		#	内容	参照
C	出口	a) 売却先の確保が難しい	13 流動性が低いので、投資家はBOPビジネスへの投資を敬遠する。(Rockefeller, p.21)	インタビュー調査より
			14 資金流動性や出口戦略についての懸念に対しいくつか保証の仕組みがあるものの、十分でなく、インパクトインベストメントが広まる障害となっている。	Rockefeller Foundation, p.26
			15 BOPビジネスに買い手がつかず、売却機会がほとんどないこともありうる。	GHIN/JP Morgan, p.9
		b) 買収側の判断根拠が不足している	16 買収に際して情報不足のため、買収対象のビジネスをその他のビジネスと比較分析することができない。	JP Morgan, Emerging Asset Class, p.19
	17 買収者に対してBOPビジネスによる経済的・社会的リターンや事業としての継続性を示すことが難しい可能性がある。		ARUN	
	c) 買収側の資金調達確保が困難	18 買収側が資金調達できない可能性がある。	ARUN	
	d) 売却実績が不足している	19 これまでにインパクトインベストメントが売却された事例がほとんどない。数少ない事例においても、借入金の満期や出資金エグジットによるものがほとんどである。	http://www.nextbillion.net/blog/post.aspx?blogid=2040	
		20 インパクトインベストメントの成功事例やエグジットの実績がない。	http://www.nextbillion.net/blog/post.aspx?blogid=2040	

カテゴリー		#	内容	参照
D 全般	a) 政策・法制度が不十分	21	途上国、先進国の双方においてインパクトインベストメントを推進する政策が十分でない。(米国ではUSA's New Markets Tax Creditプログラムがあり、低所得コミュニティへの投資に優遇税制がある。)	http://cdfifund.gov/what_we_do/programs_id.asp?programID=5
		22	Social Stock Exchangeなど、インパクトインベストメントのための資金調達市場が登場しつつあるが、始まったばかりでまだ十分に機能していない。	JPMorgan, p.24
	b) 投資家と投資先のネットワークが不足している	23	投資家と資金を求めるBOPビジネスをつなぐ中間業者が不足している。更に、中立的な第三者による情報提供や関係団体が不足している(例:格付け機関、業界団体、監査人など)。	DFID IMPACT business case
		24	業界として、BOPビジネスに投資する投資家を支援するインフラが不十分である。投資機会を発掘し審査するプロセスにはコストがかかるため、広く情報を共有するインセンティブは働かない。	www.tonic.com
	c) データ・判断根拠が不足している	25	BOPビジネスへの投資の成果として、経済的あるいは社会的利益があるということを示す明らかなデータがない。	JP Morgan, Emerging Asset Class, p.8
		26	一般の投資家は投資判断の際に非財務情報を考慮しない。	Rockefeller Foundation, p.xix

出典：調査団作成

今回の調査では、このような投資家の課題に対して各 DFI やインパクトファンドがさまざまな工夫を行っていることが明らかになった(図表 5-36)。A 入口段階の課題に対する施策としては、投資案件選定上の工夫(3. ターゲティングの工夫、10. ポートフォリオ管理、13. 地域・産業による絞り込み)、現地体制強化(6. 現地ネットワークの知見の活用、9. 案件発掘の現地化、11. 現地オフィスの強化)、ファイナンス上の工夫(1. 公的資金の利用、2. ストラクチャリングの工夫)などが挙げられる。現地強化の観点は B 運営段階で、ファイナンス上の工夫は C 出口段階でも重要となっている。図表 5-36 に示した解決策の詳細については 6.2.4 に記載している。

図表 5-36：投資段階別の課題に対する工夫(解決策)

投資家課題		#	工夫(解決策)	投資家課題		#	工夫(解決策)
A 入口	a) ビジネスリスクが高い	1	公的資金の利用	B 運営	a) 事業主の事業運営能力が不足している	14	ハンズオン支援(全般)
		2	ストラクチャリングの工夫			15	直接的な経営参画
		3	ターゲティングの工夫			16	コネクションの提供
		4	ポジショニングの工夫			17	外部専門家の活用
	b) 情報が不足している	5	一次情報の収集		b) ガバナンス確保が難しい	18	直接モニタリング(出向/経営参画)
		6	現地ネットワーク・知見の活用			19	密接なコミュニケーション
		7	専門業者の活用			20	定期的なレポートの提出
		8	プラットフォームの活用				
	c) 案件発掘コストが高い	9	案件発掘の現地化		c) 現地オフィスの能力/現地情報が不足している	11	現地オフィスの強化
		10	ポートフォリオ管理				
	d) 案件発掘能力が不足している	11	現地オフィスの強化		d) モニタリングコストが高い	21	モニタリングの簡素化
	e) その他	12	ストラクチャリング		C 出口	a) 売却先の確保が難しい(流動性がない)	22
23				戦略的買収			
24				IPO (Initial Public Offering)			
25				M&A (Mergers and Acquisitions)			
f) 社会的リターン	13	地域・産業による絞り込み	26	現地ネットワーク・知見の活用			
			27	ストラクチャリングの工夫			
			28	企業家本人による買戻し			

出典：調査団作成

また、投資家課題は事業家から見た場合も課題となる場合が多く、事業家課題と投資家課題は関連付けて整理することが可能である（図表 5-37）。例えば、事業家が土地や資産を持っていないことで、投資家側は事業主への貸倒れリスクを担保できず、ファイナンスができない。これに対しては、図表 5-34 に示すように、「信用保証」「サプライヤーファイナンス」「ウェアハウスファイナンス」「トレードファイナンス」「債務保証」などのような、両者の課題を解決しながら BOP ビジネスに対するファイナンスを実現する方法がある。

図表 5-37：事業家課題と投資家課題の関連付け

		事業家側課題		投資家側課題			
カテゴリ	#	内容		入口	運営	出口	全般
A 直接的課題(結果)	1	現地パートナーが通常の資金源(地元の商業銀行など)から融資を得られないことが多い。		-	-	-	-
	2	日本企業が現地通貨で資金調達ができない。		-	-	-	-
	3	信用状取引ができない。		-	-	-	-
	4	軌道に乗り始めた際に、開業向け補助金等から離れ一般投資家から資金調達を行うことが困難。		-	-	-	-
B 間接的課題(原因)	a) 担保	5	土地や資産など担保となるものがない。	0			
		6	十分に事業が成長し利益を生むまでに比較的時間がかかることが多い。	0			
		7	製品やサービスのマーケットがあることを示すまでも時間とコストがかかる。	0			
	b) ビジネス特性・スパン	8	新たな商品やサービスを市場に投入するには消費者の認識を高める必要性、あるいはサプライヤーの能力や品質向上のために大きな初期投資を要する場合がある。				
		9	事業主はビジネスプランを実行し成功させるスキルや実務能力に欠ける場合がある。	0	0		
	c) 追加コスト	10	マネジメント能力向上や事業成長のために継続的な技術協力(マーケティングや価格設定など)を必要としている。	0	0		
		11	管理システム(KPIや報告、企業統制など)を遂行する能力が不足する場合がある。	0	0		
	d) フロント業務スキル不足	12	投資家が求める秘密保持契約や覚書などの法的書類を作成するための知識を有していない可能性がある。	0	0		
		13	BOPビジネスのインパクトを示し、確認できるまでに時間と資金が必要な上に、事業主はインパクト評価を継続的に実施したり、成果を計測するスキルが不足している。				0
	e) アドミニ業務スキル不足	14	知的財産権、特許、契約が尊重されない。				
		15	所有権や契約遵守させる規制、優遇税制、投資を奨励する直接的な支援策がないことがある。				
	f) 法制度	16	新たな法人格として認識されず優遇策を得られない場合がある。				
		17	優遇税制がある法人格の例としては、米国では“Benefit Corporation”があり、英国には“Community Interest Companies”がある。				
g) 政情	17	紛争終結直後の国など政情不安のある地域で展開している場合もある。	0	0			

出典：調査団作成

5.5.3 ファンドの動向

図表 5-38 に示す通り、当調査の現地訪問先の民間ファンドを取り扱う金融商品別に分類すると、ローンのみ、ローンとエクイティの両方、エクイティのみを取り扱うファンドに大別される。各ファンドは、投資戦略に準じて取り扱う金融商品の使い分けをしている。(なお、現地調査訪問先の DFI は、案件や投資先企業のニーズ毎に対応させた、ローンとエクイティ両方のファイナンスを行っている。)

図表 5-38 : 現地調査訪問先ファンドの金融商品別分類

ローン		ローン/エクイティ		エクイティ	
民間ファンド	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Symbiotics Asset Management 	プレーヤー	LとEの割合(%)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actis ✓ Aureos Capital ✓ Bamboo Finance ✓ Obviam (FOF) ✓ Sarona Asset Management (FOF) ✓ Aspada ✓ Lok Capital ✓ Avishkaar ✓ Unitus Seed Fund ✓ Caspian Advisor
			L	E	
		✓ Aletorfin	95	5	
		✓ Impact Finance Mgt	95	5	
		✓ ResponsAbility	90	10	
		✓ Triodos Bank	90	10	
		✓ Incofin	75	25	
		✓ Voxtra	50	50	
✓ Jacana Partners	50	50			

注)以下の機関は、当図表から削除している。

Prudentialは、CSR活動の一環としてCSR予算で投融資しているため。

JP Morgan Chaseは、CSR活動の一環として投融資しているため(予算はコーポレートとJP Morganの投資銀行から拠出)

Unitus Capitalは投資銀行であるため。

ファンデーション、非営利民間ファンドは、リスク許容度等の条件が営利民間ファンドと大きく異なり、比較が困難なため。

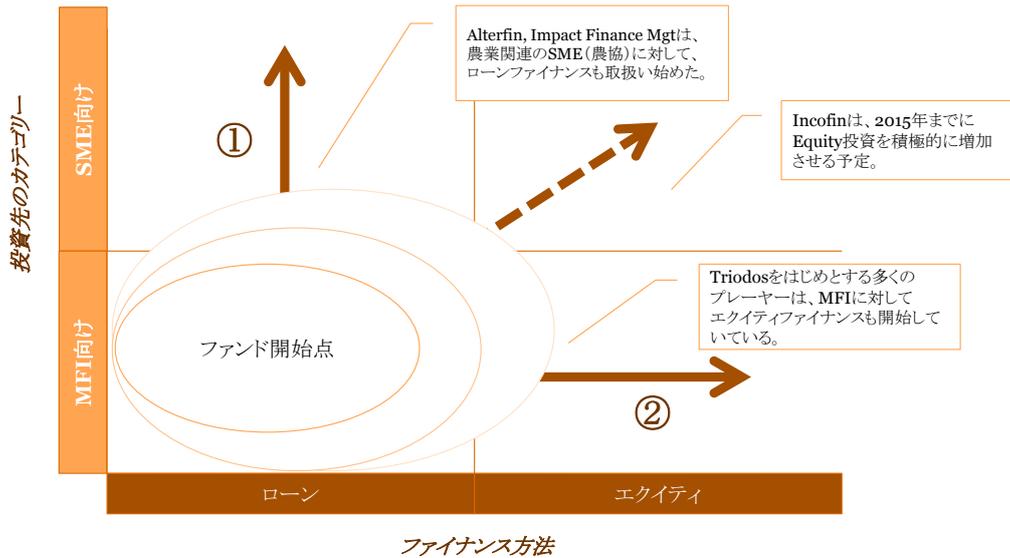
出典：調査団作成

ローンのみを取り扱う Symbiotics Asset Management は、2004 年創立以来 MFI (Microfinance Institution、マイクロファイナンス機関) に投資意欲のある投資家に対してアドバイザーサービスを提供してきたが、その実績と市場の知見を基に、2008 年にアセットマネジメント部門を開設し、ローンファイナンスのみに注力してきた。今後も MFI や金融機関の仲介業者に対するローンファイナンスを行うファンドのマネジメント業のみに注力する施策を立てている。

一方、エクイティのみを取り扱うファンドでは、ポートフォリオにローンファイナンスを組み入れる方針はなく、今後も一貫してエクイティファイナンスを実施する戦略を取っている。これらのファンドは、大手投資ファンドの投資マネージャーが実績を積んだ後、スピアウトして組成されたケースが多い。これらの知見を活かすべく、潜在能力のある企業向けにハンズオン支援を行い、投資先企業の価値を最大化する投資方法に徹している。また、上記以外のローンを組み込まない理由としては、①エクイティとローンを組合せに伴う IRR の低下、②金融商品の複雑化により投資家誘致が困難になる (複雑な商品が敬遠される) こと等が挙げられる。

一方、ローンとエクイティの両方を取り扱うファンド (主に欧州) では、設立当初の MFI 向けローンファイナンスを起点に、投資リスクが高い①SME 向けローンファイナンス、または②SME 向けエクイティファイナンスへ拡張しているケースが多い (図表 5-40)。これらのファンドでは、投資戦略の中で、①リスク分散、②キャッシュフロー平準化、③各社のケーパビリティ、④投資先企業の出口戦略の観点を重視し、ローンとエクイティの比率を調節している。なお、インド市場では、同国の「Consolidated FDI Policy 2013」と、「Foreign Exchange Management (Transfer or Issue of Security by a Person Resident Outside India) Regulations 2000」により、外資資本によるローンファイナンスが禁止されているため、海外資本で構成されるローンは存在しない。

図表 5-39：現地調査訪問先ファンドの対象領域



出典：調査団作成

また、伝統的なローンとエクイティ以外にも、エクジットプランが立てにくい新興国の SME に対して、償還可能社債、転換社債等を組み合わせるハイブリット商品が存在する。図表 5-40 は、欧州を拠点とする途上国 SME 向け PE (Private Equity) ファンドが組成したファイナンスストラクチャーの一部である。

図表 5-40：新興国 SME 向けの金融商品の組み合わせ例

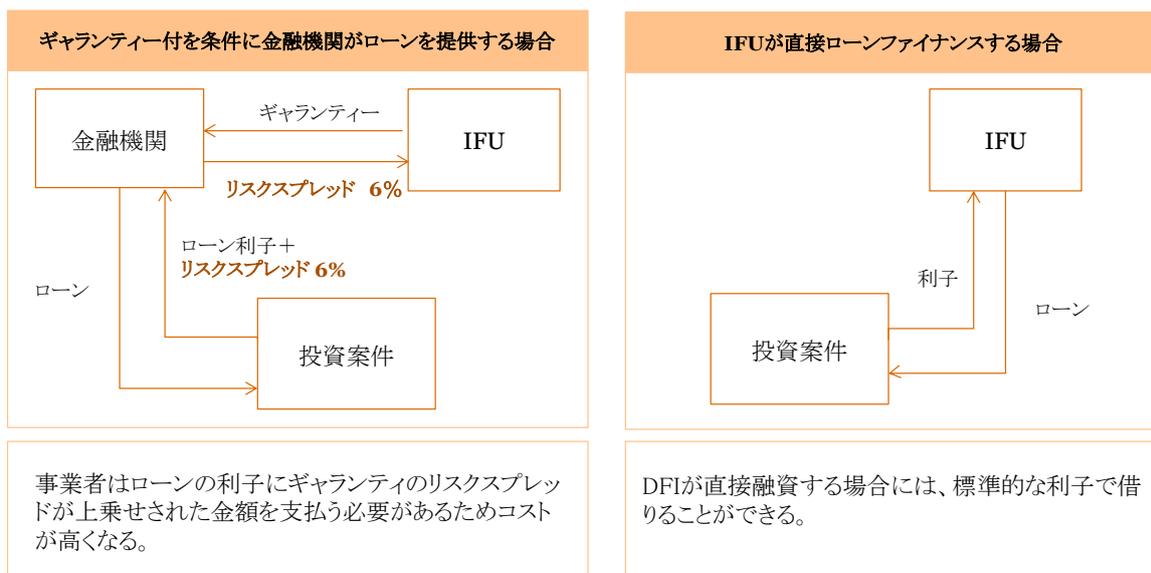
投資先会社	非公開	非公開	非公開	非公開	非公開
セクター	食品加工	住宅建設	産業用消費財	ロジスティック	サービスオフィス
投資金額	70万ドル	350万ドル	350万ドル	130万ドル	57万ドル
ストラクチャー	CB	RLN+CB+R+E	RLN+R+E	PS	RLN+E

RLN=償還可能社債; E=エクイティ; CB=転換社債; PS=優先株; R=ロイヤリティ

出典：調査団作成

一般的に、インパクトインベストメントの投資リスクは比較高いことから、金融機関が投資案件の貸倒れリスクの一部を肩代わりする保証を提供する場合もある。しかし、本調査で訪問した欧州の DFI で保証ファイナンスを行うのは、Finnfund、FMO、IFU に限られる。また、保証ファイナンスの割合は、全体のポートフォリオの僅か数パーセントで、Finnfund は 2%、FMO と IFU は 3% に留まる。その理由として、保証は、金融機関のリスクは軽減させるが、事業主から見ると、コストアップにつながるため、ニーズが低いことが挙げられる。DFI が民間企業に直接貸し付けを行うことが普及してきた現在では、特別な理由がない限り、金融機関を通じて高い利率のローンを借りるよりも、DFI から直接、融資を受ける方が一般的となっている。

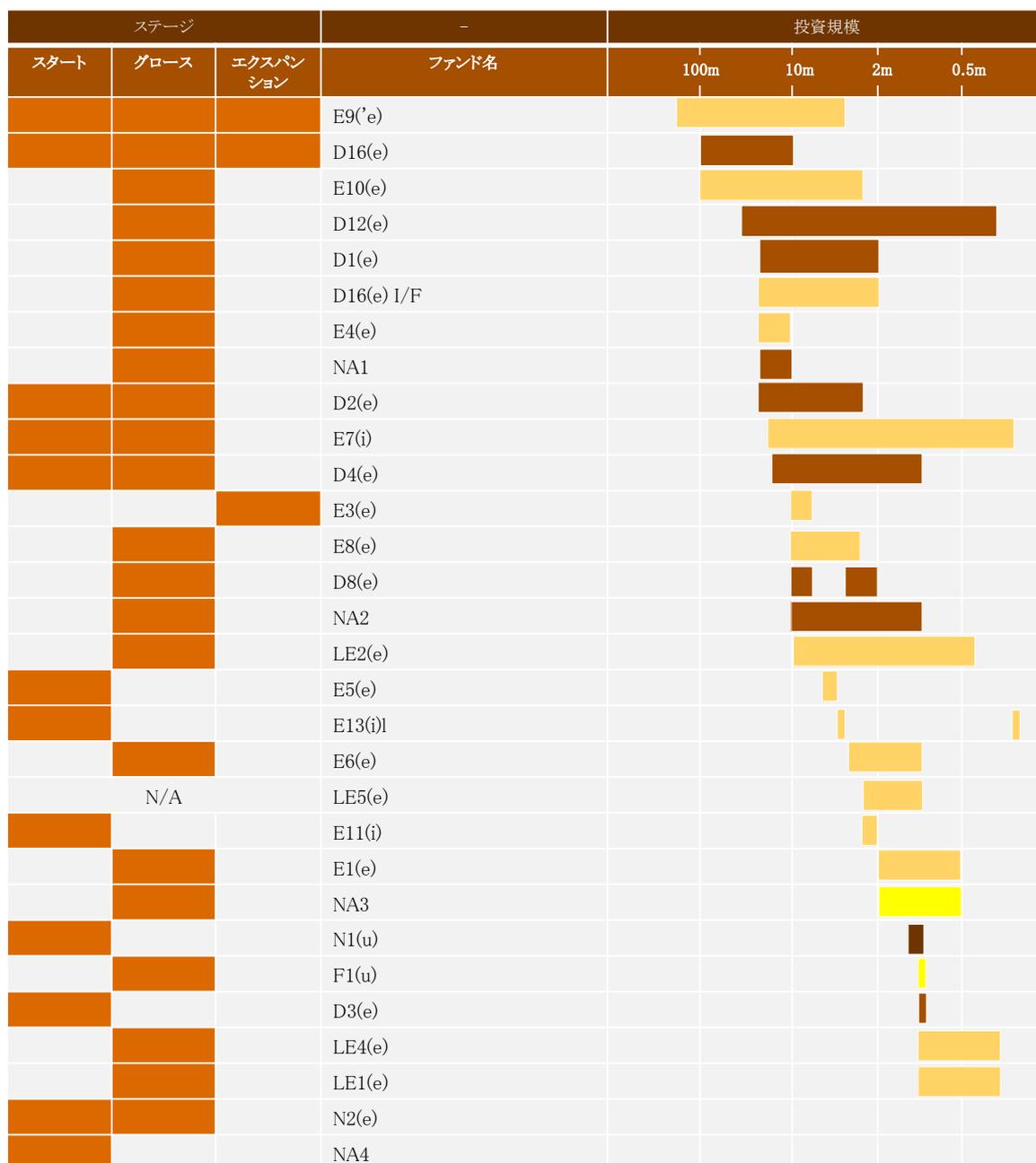
図表 5-41：保証ファイナンスを使用する際のイメージ



出典：調査団作成

図表 5-42 には今回の調査対象ファンドがカバーする投資先事業ステージと個別投資案件規模を整理した。同図表は、ファイナンスを必要とする日系企業が活用可能なファンドを調査する際や、JICA が投資先候補となるインパクトファンドを調査する際の参考情報として活用できる。

図表 5-42：現地調査訪問先ファンドの投資ステージと規模別の分類



凡例：
 民間ファンド(OEのみ)
 DFI
 非営利系民間ファンド
 基金/NPO/NGO

出典：調査団作成

5.5.4 側面支援の動向

5.2.4 で述べた通り、DFI に関連する TA ファンドは多く存在するが、近年になりファイナンスに伴う側面支援の重要性が認識され始めたことから、財団・NGO や民間ファンドによる TA ファンド設立も存在する。図表 5-44 には、代表的な財団・NGO と民間ファンドの TA ファンドを示す。

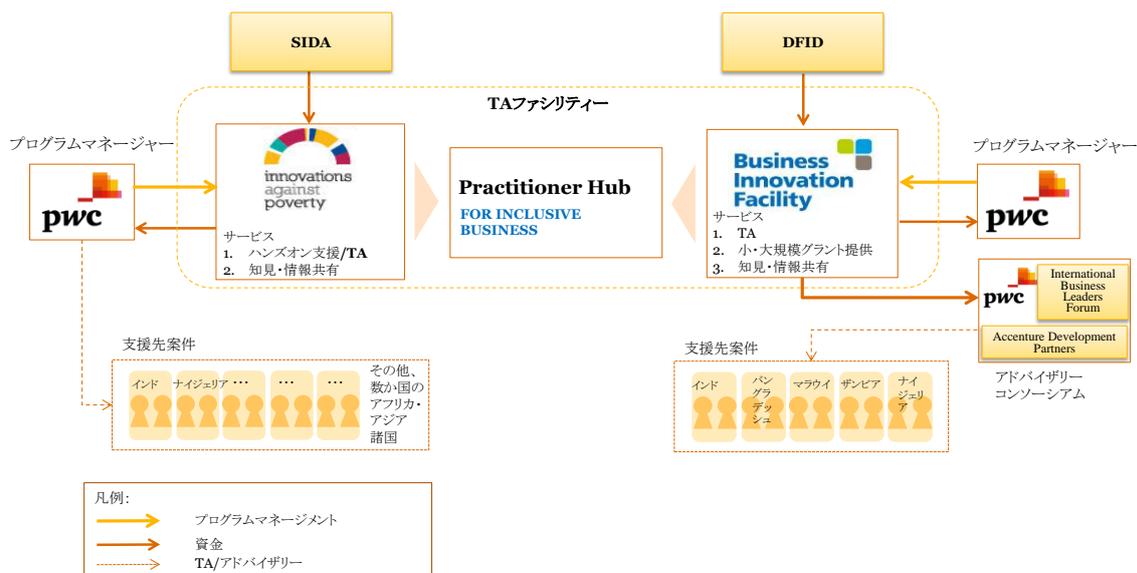
図表 5-43 : 代表的な民間・財団・NGO による TA ファンド

カテゴリー	組織名	TAファンド名	概要	TA提供先
民間	Triodos Investment Management / Hivos	Hivos Triodos Partner Sustainable Agricultural Finance Expansion Programme	当該ファンドは、Hivosから資金提供を受けており、Micro Finance Institutions(MFIs)を支援している。また、技術協力を通じたMFIsの能力強化を目指し、結果として小規模農家や生産者団体、中小企業への金融サービスが充実することを目的としている。	アフリカ、アジア、ラテンアメリカで活動する8つのMFIs
民間	Leapfrog Investments	Leapfrog Labs	当該ファンドは、Leapfrog Investmentsから資金提供を受けており、イノベーションを推進すべく、① Grant資金の企業への提供② 調査研究や先進事例のまとめ③ 貧困層向け金融サービスの拡大を行っている。	N/A
民間	Lok Capital	Lok Foundation	当該ファンドは、Lok CapitalからのGrantおよびの投資利益を利用し、社会的あるいは経済的に排除された人々のために特定の資金提供および長期技術協力をを行っている。	BOP層に対して商品やサービスを届けるビジネスに関する社会起業家
民間	Voxtra	Technical Assistance Facility	当該ファンドは、Voxtra East Africa Agribusiness Fundの一部である。資金はノルウェーの二国間援助機関であるNoradが拠出している。対象企業の事業プロセスの向上、あるいは小規模農家への便益向上を目標としている。	企業、企業のステークホルダー(小規模サプライヤー、物流業者、顧客など)
民間	Incofin Investment Management	General TA activities	当該ファンドは、Incofin Investment Managementから資金提供を受けている。活動内容として、Micro Finance Institutions(MFIs)向けの技術協力の提供があり、MFIsは財務面および社会面でのパフォーマンス向上に技術協力を利用できる。また、MFIsが適切な技術協力パートナーを見つける支援や、技術協力後のプロジェクト評価もMFIsとともにしている。更に、技術協力支援の一部として、IncofinIMは危機的状況の場合にはドナー資金のコーディネートも行っている。	MFIs
財団	Lundin Foundation	West Africa Technical Assistance Facility	当該ファンドは、Lundin FoundationとCanadian International Development Agencyから資金提供を受けている。投資前後の技術協力に着目し、財務管理、会計システム、コーポレートガバナンス、メンテナンス管理システム、ビジネスマネジメントシステムの強化を西アフリカの中小企業に対して提供する。	西アフリカにある農業関連の中小企業
財団	Lundin Foundation	General grant-making activities	当該ファンドは、Lundin Foundationから資金提供を受けており、その資金をもって、将来有望な起業家に事業成長のための資金と技術面および経営面での支援を行っている。	中央/西アフリカ(コートダジュール、コンゴ、中央アフリカ、ガーナ、ブルキナファソ、マリ、ニジェール、モーリタニア)、東アフリカ(ケニア、タンザニア) 南アフリカ(ザンビア、ボツワナ)にある中小企業
財団	KL Felicitas Foundation	General grant-making activities	当該ファンドは、KL Felicitas Foundationから資金提供を受けている。活動内容として、インパクト投資案件にGrantや技術協力を提供し、投資先企業の能力強化を支援している。多くの社会企業は立ち上げ期に利益を上げることができないが、これらのGrantや技術協力により、本来の能力を發揮し成長することで、他の投資家から資金を得ることができる。また、Grantは単発、もしくは、数年にわたる場合もある。	社会企業
NGO	Social Investment Business	Community Assets and Services Grants	当該ファンドは、Social Investment Businessから資金提供を受けている。社会企業に対しプレ・フィージビリティ向け助成金、フィージビリティ向け助成金、キャピタル向け助成金を提供している。また、2013年8月まで利用可能である。	社会企業
NGO	Social Investment Business	Investment and Contract Readiness Fund	当該ファンドは、Cabinet Officeから資金提供を受けており、社会企業が投資を得たり公共サービス契約の応札ができるよう能力強化を支援する。対象は、GBP500K規模の投資を目標としている、もしくは、GBP1M規模の公共サービスの公募に応札レベルの社会企業である。	金属・ヘルスケア関連の社会企業

出典：各機関のHPをもとに調査団作成

世界中のTAファンドの中でも、とりわけ途上国におけるBOPビジネスに特化した支援を展開するTAファシリティがスウェーデンのSIDAとイギリスのDFIDにより運営されている。なお、DFIDが提供するTAファシリティは5.2.4章の図表5-16にある通りである。SIDAは、IAPを2011年より開始し、BOPビジネスに関わっている民間企業へ資金提供及びアドバイザーサービス提供を行っている。DFIDは、4年間のパイロットプログラムとしてBusiness Innovation Facilityを2010年より開始し、BOPビジネス実施企業に対するTA及びアドバイザーサービスを提供している。

図表 5-44 : TA ファシリティの構成図と詳細



※Practitioner Hub :1500 人を超える様々な国のメンバーが登録しているウェブポータルは知識共有のプラットフォーム及びネットワーキングの場としても活用されている。

開発援助機関名	SIDA (スウェーデン)	DFID (イギリス)
TAファシリティー名	Innovation Against Poverty (IAP)	Business Innovation Facility (BIF)
概要	SIDAは、Innovation Against Poverty (IAP) プロジェクトを2011年より開始し、BOPビジネスに関わっている民間企業へ資金提供及びアドバイザリーサービス提供を行っている。PwC Swedenはプログラムマネージメントを行っている。	Business Innovation Facility (BIF) プログラムは、DFIDが2010年7月から実施している4年間のパイロットプログラムであり、計GBP7M (約10億5000万円)の資金を拠出している。PwC UKがプログラム全体のマネージメントを行い、PwC UKおよび提携しているInternational Business Leaders Forum (IBLF)とAccenture Development Partners (ADP)及びPwC UKがTAやアドバイザリーサービスをBOPビジネス実施企業に提供している。PwCはプログラムマネージメントの一環として、公募案件のスクリーニング、モニタリング評価、Practitioner Hubと呼ばれる情報シェアリングサイトの運営等を行っている。
対象企業・フォーカスステージ	スタートアップ、グロース、エクспанション段階の経済性の高いBOPビジネス対象に支援を行っている。企業側で50%負担するマッチングファンドの形式が条件となっている。	スタートアップ、グロース、エクспанション段階の企業(国籍は問わない)がパイロット国(バングラデシュ、インド、マラウイ、ナイジェリア、ザンビア)で行うBOPビジネスを対象としている。
案件発掘プロセス	SIDA ホームページを通して、一年に2回、①小口 Grant (Small Grants) ②大口 Grant (Large Grants) の2つのカテゴリーにおいて公募を行っている。	二つ方法に基づいた案件発掘を行っている。①ウェブ公募: Practitioner Hubを通しての案件発掘。②Country Manager : プロジェクト対象各国に配置されたカントリーマネージャーを通して現地のBOPプロジェクト発掘。
サービス内容	<p>【ファイナンス支援】</p> <p>①小口 Grant (Small Grants) : 2万ユーロが支給され、企業が50%負担するマッチングファンドの形式を取っている。助成金は出張費、フィジビリティスタディの費用を負担に提供している。</p> <p>②大口 Grant (Large Grants) : 2万~20万ユーロが支給され、企業が50%負担するマッチングファンドの形式を取っている。製品、サービス、システム開発、パイロットの実施及びマーケティングテストのために提供している。</p> <p>【アドバイザリー支援】</p> <p>申請段階では、申請企業に対してビジネスプランや応募書類作成へのアドバイザリーサービスを、採択後にはハンズオフのアドバイザリーサービスをPwC Swedenが提供している。ビジネスモデルのレビュー、仕入先、販売パートナーのマッチング支援を行っており、定期的に進捗状況把握を行い、段階的 Grant 提供している。</p>	<p>【アドバイザリーサポート】</p> <p>BIF はスタートアップ、グロース、エクспанション段階において抱えている課題改善に向けたプロフェッショナルサービスを提供している。各国のCountry Manager と連携の上、ビジネスプランの改善、成長戦略のアドバイス、ビジネスパートナーのマッチングなどのハンズオンアドバイザリーサービスを提供している。</p> <p>【情報共有】</p> <p>SIDAが実施するInnovations Against Poverty (IAP)プログラムと共同で運営するPractitioner Hubを通して、BOPビジネスに関するベストプラクティス、課題解決のケーススタディ、開発効果のモニタリング及び評価手法などに関する知識を共有している。</p>
成功例	<p>-SANERGY 社: ケニアのスラム街の公衆衛生設備の普及-</p> <p>ケニアのスラムでは約800万人が適切な衛生設備へのアクセスが欠けている。SANERGY社はナイロビのスラム街で低コスト公衆衛生インフラ設備の普及を目指している企業である。IAPのGrantを通してSANERGY社の事業拡大へのアドバイザリー及びファイナンス両面で支援を行い、低コストの衛生インフラ設備の普及によってスラム街の世帯生活レベル向上及び雇用を生み出している。さらに、フランチャイズを行い零細起業に機会を与え、排泄物回収システムの導入を行いバイオ電気の発電や肥料の製造、販売を目指している。</p>	<p>-Oanda 社 ナイジェリア液化石油 (Liquefied Petroleum Gas LPG) ガスコンロ事業</p> <p>天然ガス埋蔵量が多い国にもかかわらず、ナイジェリアはLPGの利用率が低い国である。BOP市場対象に実施したアンケートの結果、対象者の73%以上が薪などの固体燃料よりも良い調理燃料を求めていることが判明した。</p> <p>Oanda社はナイジェリアのBOP層へ低コストかつクリーン燃料 (LPG調理用コンロ) の製造及び販売を行っている企業である。同社は、BIFプログラムのアドバイザリーサービスを利用し、新規顧客となるBOP 層の固体燃料の消費パターンの変更に向けたビジネスプランのレビュー、マーケティングキャンペーンの企画、ステークホルダーとの連携などの活動を行い、事業強化を図った。Oanda社は、1年目に10万世帯、5年間で2百万世帯へ低コストのLPG調理用コンロを提供することを目指している。更に、当ビジネスのフランチャイズ化によって3万人以上の零細企業に起業機会を与えることを目指している。LPG調理コンロの普及によって、薪など固体燃料を燃焼する際に発生する煙を吸い込むことで引き起こされる室内空気汚染の低減が実現でき、ナイジェリアの主婦、子供たちの健康を守ることができたのは当プロジェクトの大きな社会的なインパクトの一つである(アフリカでは4番目大きな健康リスク原因である)。</p>

出典：調査団作成

5.5.5 プラットフォーム整備の動向

欧州ではインパクトインベストメントを促進するため、官民のプレイヤーが様々な方法で、民間投資家や民間企業への啓蒙活動と、マーケットの拡大に向けたプラットフォーム作りを行っている。¹

図表 5-45 に示す Social Stock Exchange、Engaged Investment、Access to Medicine Index は、ファイナンシャルだけでなくソーシャル・リターンも重視する企業情報を収集、これらをデータもしくはインデックス化し、投資家に提供している。WBCSD は、インパクト・アセスメント・ツールを独自に開発し、世界中の民間セクターに対して、このツールの導入を促進している。GIIN は、世界的なインパクトインベストメントのプラットフォームであり、DFID も資金を拠出しており、世界中のインパクトファンドや案件の詳細をデータ化・その情報の投資家向けへ公開、さらに研究書籍を出版している。

図表 5-45 : インパクトインベストメントの啓蒙を推進するプレイヤー

組織名	概要
Practitioner Hub FOR INCLUSIVE BUSINESS	5.2.5 (2) 参照。
	5.2.5 (3) 参照。
	<ul style="list-style-type: none"> ・経済的リターンを追求しつつ、同時に社会面・環境面の変化を追求するソーシャル/インパクトビジネスと投資家に情報共有プラットフォームを提供。 ・ビジネス側から、投資家向けの比較情報(インパクトレポートなど)を収集。 ・投資家向けに投資先ビジネス情報を提供。
	<ul style="list-style-type: none"> ・他のアセットクラスと同様に、インパクトインベストメントの分野が投資対象として認識されることを目指す。 ・セクター・地域などの属性別に比較可能なトラックレコードデータ収集とデータベース作成を実施。 ・ソーシャル/インパクトインベスター向けのレポートングフレームワークの作成を行う。
	<ul style="list-style-type: none"> ・世界の貧困層の医薬品へのアクセスに対し、製薬会社がビジネスを通じてどの程度貢献しているかを評価し指標化する。 ・経済的な観点だけでなく、社会・環境的観点での業界プレイヤーの比較情報を投資家向けに提供している。
	<ul style="list-style-type: none"> ・参加メンバー企業・団体向けに対して、経営戦略に持続性を組み込むことを促す活動をしている。特に、インパクト・アセスメント・ツールを独自で開発し、世界中の民間企業に向けて、導入を促進している。

出典：調査団作成

¹ 上記の他に、BOP Global Network、SOCAP (Social Capital Markets)、Sunkalp、IIX/shujog、等が存在する。

6. 附録

6.1 開発効果評価手法

6.1.1 企業ヒアリングによる「企業の声」

企業へのヒアリング時に企業から寄せられた声は下記の通りである。個社個人が特定されないよう配慮し、特に参考となるものを①達成目標や実施意義の共有に関する課題、②実施内容の共有に関する課題、③実施に関する課題の3つに分類し、それぞれに関連するものを整理の上、下記に抜粋する。

①達成目標や実施意義の共有に関する課題

- 採択後に、PCM（Project Cycle Management）を実施しなさいとあったが、最初は意味がよく分からず戸惑った。（評価対象が）FS 事業プロジェクトの開発効果なのか、その結果としての事業の開発効果のことを指すのかわからなかったが、調査をしながら事業実施後の効果測定をしなくてはならないことがわかった。
- JICA の要請がなければ、社会的効果、開発効果評価指標の設定・ベースライン調査は実施しなかったと思う。**社会的効果評価に関する調査は、日本の大学と現地の大学が連携して、調査を行ってくれている。**現地大学にとっても学術的な見地から協力メリットがあるため、今後もボランティアベースでの協力関係を続けていくことを話している。
- 自社としては、もう数十年も新興国・途上国で事業を行っている。よって、**BOP ビジネス自体は特別ではなく、他の事業と同じように事業実施の KPI を設けて、事業を実施していく。**

②実施内容の共有に関する課題

- 評価をする中で、**色んな言葉が出てきて、頭が混乱する。**JICA に相談したり、議論した際に、**1つ1つの言葉の定義に戸惑った。**
- PCM の手法はこれまで知らなかったが、学びながら実施してみた。社会的な評価は副次的なものだと思っていたが、この機会にこの手法に触れることができたのは良かった。**この手法では主観的になってしまうように感じたので、どこまで客観的などころでの指標設定と分析ができるのかということ考えた。**客観的な指標が確立されているのかどうかということは疑問。例えば、第3者が理解でき評価できるものを確立して欲しい。
- 弊社では、**独自の効果指標を設定しており、地元の住民のデータを常に収集している。**データの収集のために、アンケートを実施することは難しいことを学んだので、A4 サイズ1枚程度の分量の質問項目表を作成し、現地の提携代理店などを通じて、口頭でのヒアリングを実施している。彼らにとっては、「管理職」の職務と認識し、誇りをもってデータ収集と報告を実施してくれている。
- JICA の調査に対する報告としても、とりあえず最初につくったが、やりながら変わっていくと思っている。**調査に使った指標に関しては、指標づくりから現地大学と連携**

して行っており、開発効果というよりは、調査実施前と調査実施後、事業実施後に、どれくらい感染症が減ったのかというようなデータ収集と分析を行っている。

- そもそもベースラインデータがないので、そこから収集しながら、効果を見ていく必要がある。感染症が減るというデータは、世界中に存在している（実証されている）ので、大切なのは普及していくことであると、国際機関の方も言っていたが、そうだと思っている。

③実施に関する課題

- 今回の調査を実施して、参加者からフィードバックをもらったのは良かった。効果がわかりやすいので、住民などに対する説明がし易かった。
- 社会開発プログラムをやっている NPO（Non-profit Organization、非営利団体）も関わっているので、議論はしてきたが、社会的な開発効果として何を計るのかというところは考えてしまう。住民の幸福は計ることができるのかという議論にもなってくる。もしかしたら、海が汚れてしまうかもしれないということも考慮する。
- 今回 PCM を使って開発効果を測定した。基本的にはコンサルタントに任せていたので、そこに関して企業側としてのコメントは特になかった。開発効果があって、売上に繋がりが見えたらやっていきたいが、現状見えない。社会貢献もやっていきたいと思っているが、まずは利益を回収していかななくてはならない。
- 定量的な指標を書くようにということで、指標として目標を書いたが、目標を書くことによって、それを現実的に落とすことができた。この指標があれば、具体的になっていくことを感じたので、今後も使っていけたらいいとは思った。（開発効果指標を測定し、データ収集をしたことで、事業の具体的なシュミレーションができた。）ただ、上位目標などで数字を入れていくことは、長いスパンなので難しい。上位目標としては、現地の人には事業を求めているのではないかと考えたこともあった。現地にとっては具体的な話があった方がわかりやすい。上位目標はともかくとして、どれくらいの人に使われるのかについては、データ収集を続けていきたいと思っている。
- 今回調査を実施してみて、とても顕著に社会的効果（勉強時間の増加、学力の向上など）が目に見えたことは良かったが、それが経営層にとって効果的な指標であったとは言えない。また、今回の調査の結果として、これまでの流通モデルとは異なる流通モデルで、BOP 層にアプローチできることが検証できたことは、大きな発見だった。

6.1.2 企業の取得しているデータと企業ニーズ

バリューチェーンにあわせた開発効果項目・データの取得検討を行うために、日本企業のF/S 実施中データ取得状況および日本企業の事業実施段階における社内規定について調査した。更に、上記と IRIS の項目の関連性について検証を行った結果を図表 6-1-1 に示す。企業とのワークショップより、企業は一般的にバリューチェーンに合わせてデータ取得を行っていることから、企業の一般的なバリューチェーンに沿って開発効果にかかる指標項目についてのデータの有無や取得の可否を確認できることが分かった。

図表 6-1-1：バリューチェーンにあわせた開発効果項目・データの検討

	一般的なバリューチェーン					
	財務 広報 マーケティング	調達	生産	流通	消費	アフター サービス (廃棄処理)
日本企業のF/S実施でのデータ収集状況	事業実施前なのでなし	事業実施前なのでなし	事業実施前なのでなし	消費部分データ収集後調査実施	製品・サービスデータ収集及び市場調査	事業実施前なのでなし
日本企業の事業実施段階社内規定など	社内規定あり	社内規定あり (GRIやISO)	社内規定あり (GRIやISO)	特になし 市場にあったチャンネル形成	特になし 市場にあったデータ収集	社内規定一部あり
IRISのカバーする範囲	Financial Performance	Operational Impact	Operational Impact	Operational Impact	Product Description/Impact	Operational Impact
要追加検討評価内容	波及効果	—	—	—	—	—

出典：調査団作成

- ① 【消費】製品やサービスに関するデータは企業が事業構築を行うために必須なデータであるとの認識で、データ収集を行っている
- ② 【流通】消費部分のデータ収集や分析後、ビジネスモデル構築を行う中で具体的な流通方法を決定するため、データ収集や検討後のデータ収集を行っている
- ③ 【調達、生産、及びアフターサービス（廃棄処理）】環境や社会への影響については、社内規定や国際規格を保有しており、遵守する義務を負っている
- ④ 【広報・マーケティング】ブランド認知や企業のレピュテーションに関するデータは、組織内外あるいは国内外での事業促進につながる要因にもなるため、開発効果評価の一部とするニーズがある

具体的に、素案検討を実施した消費財・日用品メーカーや食品関連メーカーなどの事例によると、各バリューチェーンに関するデータは以下のような開発効果の発現に寄与あるいは関連するとされる。

- ・商品、サービスによる開発効果の発現（バリューチェーン：消費部分）
 - ✓ 製品がどれくらいの子どもに使用されたか（人数）

- ✓ 製品を使用することによって、子どもへどのような影響を与えたか(定性的変化)
 - ✓ 製品利用による感染症の変化(人数あるいは割合)
 - ✓ コンプライアンスレートの変化
- ・流通に関連した開発効果の発現(バリューチェーン：流通部分)
 - ✓ 製品配布や販売に関わった女性起業家が何人いるか
 - ✓ 製品の流通のためのヘルスワーカーを何人育成したか
 - ・調達、生産に関連した開発効果の発現(バリューチェーン：調達、生産)
 - ✓ 調達に関しては、社内でのCSR調達規定が存在している(ISO¹26000にも対応)
 - ✓ 生産に関して、「自社工場」とする場合には社内規定があり、その中にブランドや社会・環境への配慮も含まれる

ただし、上記に関しては対象地域の状況やその他外部環境の変化等にもより、調査期間中に変化することが想定される。企業は、F/S実施後BOPビジネスを本格的に実践する段階において、バリューチェーンの変化に対応しながら調査項目の精査やデータの取得を実施する必要があることから、開発効果評価にかかる指標項目数や項目内容が変化していく。

また、協力を得られた企業数社の意見として、さらに深い洞察や示唆を示すコメントがあったため、紹介する。このような声や企業の実情に対応しながら開発効果評価手法や評価項目をブラッシュアップすることが望ましい。

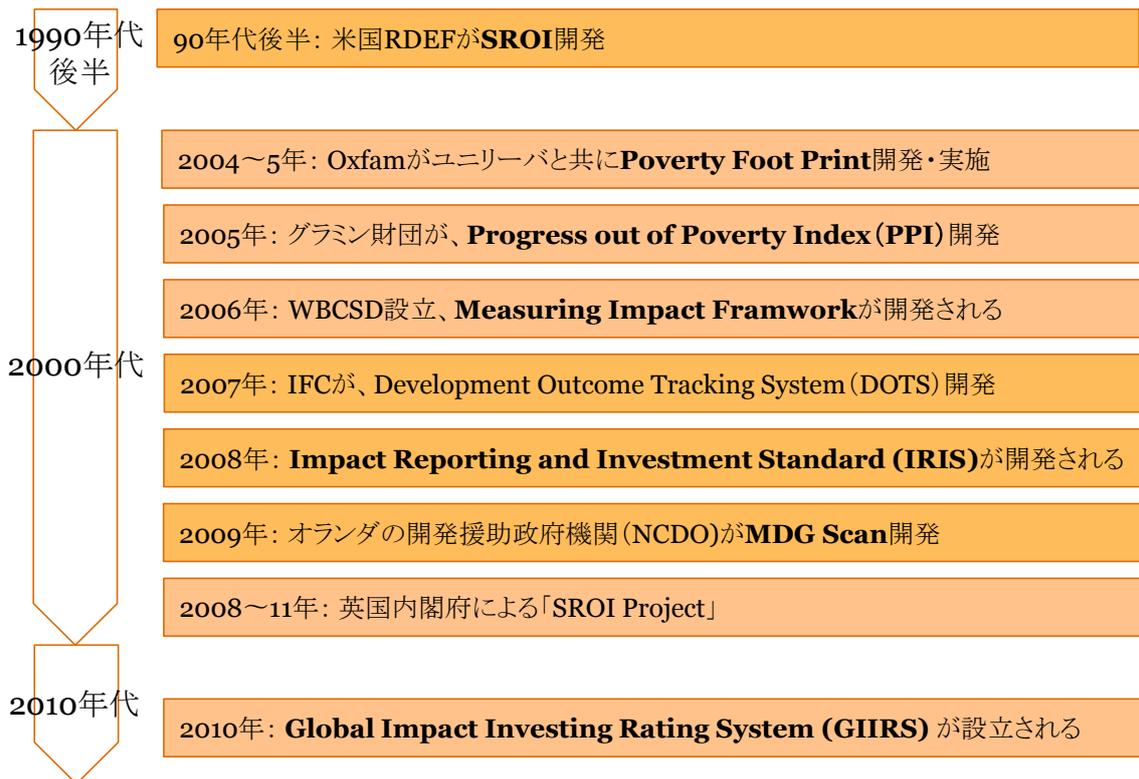
- 対象製品・サービスが、その地域で受け入れられるのか、ビジネスとして成立するのが最も重要な視点である。製品自体に開発効果向上を促す力があること、(BOP層の役に立つ)製品を開発・販売すること自体が、社会的に価値を創出すると考えている。
- 既に世界中で(自社の)製品の開発効果が高いことが実証されている(国際機関、学術研究機関のバックアップあり)。さらにフィールドを広げ新たな地域で製品力を立証していくことが将来的に世界の同業他社と戦っていくために重要となるため、むやみにバリューチェーンの拡大検討は行わない。
- 開発効果評価の切り口とは異なるが、自社事業(BOP F/S 非対象事業)に関しては、従業員の評価指標に「環境・社会的要素」を組み込むよう検討中。バリューチェーン全体を考慮した内容となる。JICAの意味する開発効果評価の実践と合致すると考えられるが、社内では開発効果評価として取り扱っていない。

¹ International Organization for Standardization

6.1.3 開発効果評価手法の開発とその背景

近年、開発援助期間、民間ファンド、NGO、財団など様々なプレイヤーが事業の社会性や開発効果に関する評価手法を開発、導入する動きが活発になっている。その背景には、社会的価値や開発効果の評価に対するニーズの高まりがあるが、その手法や運用については、歴史が浅く、いまだ研究開発の途上にある。世界で主流となっている開発効果評価手法のうち、代表的なものを年代順に図表 6-1-2 にて紹介する。

図表 6-1-2：開発効果評価手法の開発と発展プロセス



出典：各種資料より調査団作成

近年、開発効果評価の重要性が急速に高まった背景として、インパクトインベストメントの拡大が挙げられる。図表 6-1-3 に、インパクトインベストメントを推進する世界の主要なプレイヤーを紹介している。開発援助機関、民間ファンド、公的機関、金融機関、社会的企業、社会起業家、NGO 等、多様なセクターにおいて、この数年間に急速にグローバル展開している。

図表 6-1-3 : インパクトインベストメントを推進する世界の主要なプレイヤー



出典 : The Rockefeller Foundation, “Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investment Industry”, 2012, p12

また、インパクトインベストメントの市場は、投資額の観点でも急速に拡大している（図表 6-1-4）。

図表 6-1-4 : インパクトインベスト市場の拡大

Figure 10: Value and Type of Reported Impact Investments, 2010 and 2011



Source: Saltuk, Bouri and Leung, *Insight into the Impact Investment Market*, 2011

出典 : The Rockefeller Foundation, “Accelerating Impact: Achievements, Challenges and What's Next in Building the Impact Investment Industry”, 2012

この投資額の急速な拡大と比例するように、投資に対するインパクトや事業の社会性、開発効果の定性的、定量的評価フレームワーク確立の必要性について議論が活発化すると同時に、期待や課題も多く存在する。例えば、社会的事業に対して、財務的価値では測れない活動の社会的価値や開発効果の可視化を求める声や、異なる社会的事業を横並びで比較評価を行う重要性、更に事業の優先順位をつけるために評価手法を活用したいという期待が存在する。一方、社会的価値や開発効果評価に対する課題として、事業活動（インプット）から社会的価値や開発効果の実感（アウトカム）に至るプロセスが複雑で、相関を示すことの難しさや、多様なステークホルダー間において、社会的価値の合意や開発効果の優先順位が異なる点などが、世界共通の課題として挙げられている。

6.1.4 開発援助機関等の BOP ビジネス支援制度と開発効果評価手法の概要

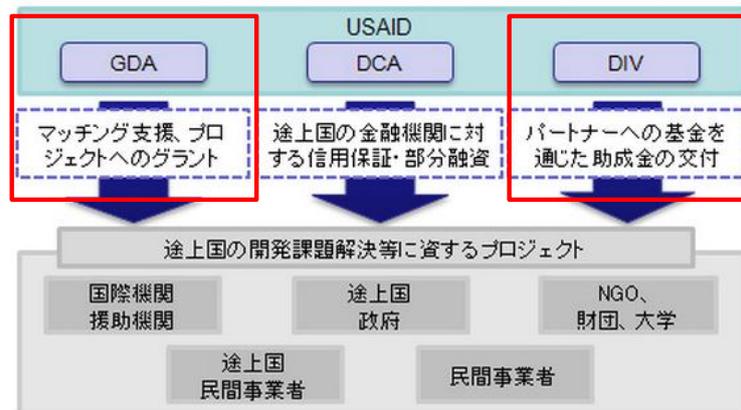
開発援助機関や開発金融機関が実施する民間企業の途上国ビジネスとの連携・支援制度については、欧米を中心に既に先行事例が存在する。中でも、米国国際開発庁（以下、USAID）や英国国際開発省（以下、DFID）、ドイツ連邦経済協力開発省等がそれぞれ独自の民間連携・支援の制度を有している¹。本調査研究に関連の深い取り組みとして、USAID、DFID および IFC の官民連携による BOP ビジネス支援制度と開発効果評価手法について調査を行い、下記に紹介する。

(1) 米国国際開発庁 (USAID)

■官民連携による BOP ビジネス支援制度

米国国際開発庁(USAID)は、BOP ビジネス関連のイニシアチブを複数立ち上げており、代表的な官民連携イニシアチブとして、Global Development Alliance（以下、GDA）、Development Credit Authority（以下、DCA）、Development Innovation Ventures（以下、DIV）がある（図表 6-1-5）。ここでは、官民連携イニシアチブにおいて特に民間企業との関連性の高い、GDA と DIV について紹介する。

図表 6-1-5 : USAID の BOP ビジネス関連イニシアチブ全体像



出典：経済産業省 BOP ビジネス支援センターウェブサイト

USAID：<http://www.bop.go.jp/list/usaidd>

GDA は、途上国の社会経済課題の改善を目的とした官民連携プログラムとして、世界的にも先駆的な事例として知られており、これまで BOP ビジネス支援の推進に重要な貢献をしてきた²。GDA 導入後約 10 年を経て、USAID は民間セクター連携をより多角的に業務全体に組み込み、研修等を通じて民間セクターとの連携推進者を育成した結果、当初 6 名だった担当者が約 100 人に増え、地域局、分野別局、主要な現地事務所に配置されている。このような体制面の強化により、新たな BOP ビジネス支援事業の促進が生まれている。

2010 年には、公共セクター及び民間セクター双方による持続性のある解決策により開発課題

¹ 詳細については JICA・株式会社日本総合研究所（委託先）（2010）「本邦企業の BOP ビジネスと ODA 連携に係る調査研究報告書」の 3 章「BOP ビジネスとの連携」を参照。

² GDA は USAID と企業がマッチングファンドを出し、企業のコアビジネスを通じて途上国の開発課題の解決に貢献する取組みで、通常、USAID と企業は 1 対 1 の比率で費用を折半し、事業発掘から事業実施、評価に至るまでの全行程において対等なパートナーシップを構築している。

を解決することを目指し、Development Innovation Ventures (DIV) を設立した。Development Ventures Fund をつくり、外部から事業アイデアを申請してもらい、選ばれたパートナーに助成金を出すことで、市場へのインパクトを生む可能性の高い起業家たちを直接的に支援できる仕組みとなっており、2010年10月以来、3,167の申請を受け、22カ国において、8つのセクターの60の課題解決のアイデア(事業)が進行している。DIVでは、企業や起業家あるいは社会起業家に対して、3つのグラントファンディングの仕組みを持っている¹。グラントはNGOや研究機関へ提供されるものもある。またこのモデルの重要な特徴として、オープンイノベーション/オープンコンペティションであることが挙げられる。DIVは国やセクターを限定せず、70%の応募者はUSAIDとの協業経験がない。

■開発効果評価手法

DIVを通じて助成金を受け取っている組織のうち、**64%はインパクト評価の一貫として、無作為のコントロール・トライアル評価を実施**している。申請時にその評価実施についての詳細を記し、申請書に1/2ページ以内で受益者の想定(定義も申請者が決定)、開発課題の特定、申請事業を通じたインパクトの予測、直接的・間接的なインパクト、将来的なスケールアップのイメージについて記載する²。なお、申請時には、①現在、②3年後、③5年後、④10年後のインパクトについて記載するよう求められており、**長期的思考をもって開発効果の発現目指そうとしており、その意識を申請者とUSAIDが共有している**ことが伺える。

(2) 英国国際開発省 (DFID)

■官民連携によるBOPビジネス支援制度

DFIDでは、民間投資に対する取組みが活発であり、民間企業が慈善活動ではなくコアビジネスを通じてMDGs達成に貢献できるよう、官民連携の様々なイニシアチブを立ち上げている。その典型がチャレンジファンド方式による民間企業支援³や、Business Call to Action(以下、BCtA)のもとで企業に開発・貧困削減に貢献する斬新的なビジネスを促す啓蒙・助言活動の展開である。現在、DFIDはビジネス・アライアンスチームのもとで新たにBusiness Innovation Facility(以下、BIF)を立ち上げ、途上国で事業を展開する企業にコアビジネスを通じて貧困削減に貢献するための助言や支援を提供することで、BOPビジネスの官民連携を推進している。

■開発効果評価手法

①Business Call to Action (BCtA)の開発効果評価手法

BCtAは国連開発計画(UNDP)との合同イニシアチブとして立ち上がり、グローバル企業を対象とする啓蒙活動である。加盟条件として、企業は申請書を提出しなければならず、自社のイニシアチブがどれだけ途上国の雇用の拡大や地場産業の発展に貢献するか等について

¹ 1つ目には、新しいビジネスモデルや製品のパイロットを実施するための上限1000万円(\$100,000)の資金提供、2つ目にはより大きな市場調査やビジネスモデルの実証のための上限1億円(\$1,000,000)の資金提供、3つ目は多国籍に渡ってスケールをより大きくするための上限15億円(\$15,000,000)の資金提供である。

² Annual Program Statement (APS)を参照

<http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1880/DIV%20Annual%20Program%20Statement%203.0%20EXPIRED.pdf>

³ チャレンジファンドの対象分野は、金融商品、農産品、地場産業とのリンケージ等があり、国や地域を特定した多用途なファンドを設置している。また、事業別に支援額の枠を設定し、対象企業とDFID間でコストシェアリングを行う。ファンド運営に関しては、DFIDが民間企業に委託しており、独立アドバイザーパネルが提案事業を審査する。

Application Form 内の設問に回答し、加入の可否が検討される。また、事後には Results Form により達成状況を報告する。これはあくまでの**自己申告・自己評価を促す形式**となっているが、企業にとっては**開発効果についてベースラインを設定し、事後評価を行う形として機能しており、開発効果評価手法の一つとして認知**されている。

Application Form と Result Form の内容¹を詳しくみると、Application Form は 11 ページで構成されており、企業の基礎情報を記述した後、対象事業が「バリューチェーンにかかるもの」であるか「製品・サービスにかかるもの」であるかを選択するところからスタートする。その後、セクターや事業ステージを選択し、ミレニアム開発目標（MDGs）との関連性についても選択する。後半は、投資、雇用創出、人材開発、企業開発、所得向上、財・サービスへのアクセス、インフラと持続可能性を中心とした指標群で構成されており、企業がどのような方法でデータを入手するのかを考えるプロセスを支援している。Result Form は 6 ページで構成されており、Application Form で設定した指標群についてレビューしながら結果を記載する。

Application Form と Result Form の構成項目や分量比からも、事業実施前に開発効果に対する理解促進を求めようとするねらいが感じられる。**企業が BOP ビジネスを実施する前に開発効果とは何を意味するのか、開発効果評価を測る指標群とはどのようなものなのか、Result として報告する内容はどのようなものが想定されるのか等が明確になっているため、開発効果の発現につながりやすい**と考えられる。

② Business Innovation Facility (BIF) の開発効果評価手法

BIF は各種チャレンジファンドの経験を踏まえ、技術支援と成果発信の要素を拡充するために立ちあげられた。**プロポーザル審査を通過した企業に対し、ワークショップを通じて対面で開発効果の指標化を支援しており、この点は、JICA と企業が BOP F/S において連携体制構築を図る手法を開発する際に参考になる。**

Baseline Form への記入の際には、**当該ビジネスによって事業タイプ別の分類を行うことで、開発効果を検討しやすくなっている。**また、開発効果として重要なポイントとなる **BOP 層との関係性についても、BOP 層が消費者として恩恵を受ける場合、生産者や流通者として恩恵を受ける場合等検討を深められるような設計**になっている。

(3) 国際金融公社 (IFC)

国際金融公社 (IFC) は世銀グループの一員であり、途上国の民間セクター開発に専念する国際開発援助機関として、最大の規模を誇っており、民間ファンドへの投資などを行っている。

■ 開発効果測定・評価手法²

開発援助機関、開発金融機関による途上国・新興国の民間企業への投資が進むようになる中

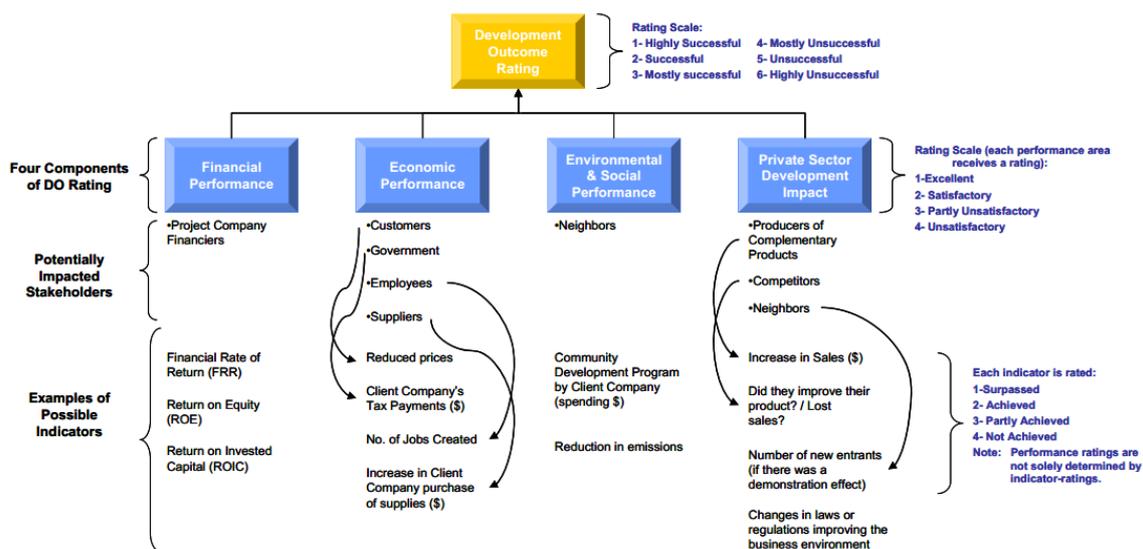
¹ 実際のフォームは下記より参照可能

<http://www.businesscalltoaction.org/wp-content/uploads/2010/07/BCtA-Reporting-Results-FINAL.pdf>

² IFC の事業結果測定システムは、IFC 開発目標 (IDGs)、開発効果測定のためのモニタリング・追跡システム (DOTS)、成果・効果測定システムの 3 つの要素から構成されている。

で、2007年に、IFCが投資家やアドバイザー向けに開発効果を測る指標として Development Outcome Tracking System (DOTS)を開発した。プロジェクトや企業を横断的に比較し、(IFCの)クライアントが測定、評価、レポートを行うために開発されており、①Financial Performance、②Economic Performance、③Environmental and Social Performance、④Private Sector Development Impact の4つの枠組みから構成され(図表 6-1-6)¹、開発効果の測定については、①開発効果、②IFCにとっての利益、③IFC独自の付加価値の提供の3つのフレームワークを重視している。開発効果測定および評価のツールであることはもちろん、開発効果の更なる向上を視野に入れて開発されており、意思決定や戦略評価などにも活用できるよう設計・運用されている。

図表 6-1-6 : IFC による評価の構成要素

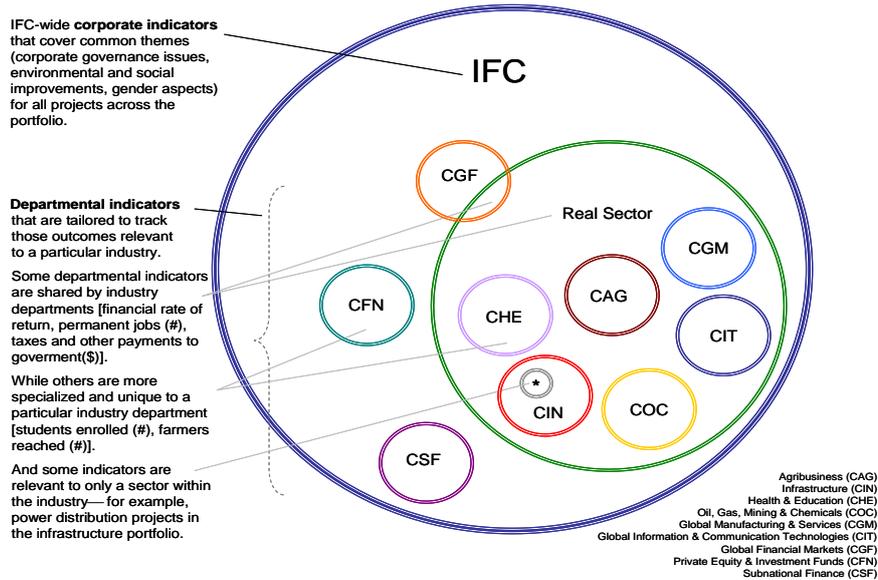


出典：IFC website

DOTS を構成する指標項目は 3 つのグループに分類されており、①標準指標(Standard Indicator)、②部門別標準指標(Departmental Standard Indicators)、③オリジナル指標(Custom Indicators)となっている。このように標準化を行うことで、業種を超えてデータの収集と分析が可能となる。図表 6-1-7 は、IFC 全体で使用されている指標 (IFC corporate indicators) と部門別指標がどのように関連づけられているかを示している。

¹ IFC の開発効果測定や評価手法は BOP 層を対象とした事業に限定しておらず、全投資およびアドバイザーサービスに共通するものである。

図表 6-1-7：IFC 開発効果評価のための項目策定（セクター別、共通項目）



出典：IFC website “Measuring IFC’s Results – Indicators”

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/idg_home/monitoring_tracking_results/effectiveness/measuring_ifc_results-indicators

一方、運用面においては、全事業に共通した財務・経済・環境・社会・民間セクター開発の成果を投資先が測定することが困難なため、実際には数項目に焦点を絞って評価を実施している。また参考指標として、開発金融機関にて使用されている Evaluation Cooperation Group (ECG) のベストプラクティススタンダードを活用している。

IFC の投資スクリーニングにおいては、事業の収益性を考慮しながら、開発効果評価向上の可能性について検討が行われる。実際に投資が行われる前には、クライアントと IFC の間で開発効果の定期的な測定や評価実施の重要性について合意をした上で投資が行われている。評価実施に必要なデータ収集などは、クライアントが行い、収集したデータは Investment Officer に報告する。Investment Officer は、評価実施プロセスに密接に関与し、長期的には評価担当の専門家が評価を実施していく仕組みをつくっている。

6.1.5 開発援助機関の BOP ビジネス支援施策と開発効果評価手法の現状

海外主要国の開発援助機関では援助政策をふまえた取組みを行っており、インパクトの高い事業を行うための戦略的な投資や、グラント・メイキング手法の開発・普及や開発効果評価手法の改訂や刷新が進んでいる。

開発援助機関（国際機関、二国間援助機関）が実施する開発効果評価手法の概要は図表 6-1-8 の通りである。なお、**開発効果評価手法**とは、開発効果発現のための実施プロセス全体を意味し、モニタリングや評価ためのプロセス（オペレーション、体制、リソース等）を指す。**開発効果評価指標**とは開発効果について到達点の設定や、評価を実施するために使用するインデックスやマトリックス等のツールを指す。

図表 6-1-8：開発援助機関（国際機関、二国間援助機関）が実施する開発効果評価手法

主な援助機関名	開発効果評価実施目的	使用（参考）にしている開発効果評価手法や指標内容
開発金融機関		
IFC	<ul style="list-style-type: none"> スクリーニング モニタリング（レポートイング） 	<p>【開発効果評価手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> IFC が支援する全事業で、財務・経済・環境・社会・民間セクター開発の成果を測定する。 スクリーニング：初期のスクリーニングでは、開発効果の可能性に着目し、価値を向上させるために戦略的に優先付けをする。 投資が行われる前に、クライアントと開発効果に関する測定項目について合意する。 クライアントがデータ収集を行い、Investment Officer(IO)に報告する。IO はこのプロセスに密接に関与する。 該当プロジェクトの長期的な評価は、評価担当の専門家が評価を実施。 <p>【指標内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> Development Outcome Tracking System – DOTS を使用 対象事業における評価項目が膨大なため、実際の評価時にはセクターや地域別に 4-5 の項目に焦点を絞る。開発金融機関にて使用されている Evaluation Cooperation Group (ECG) のベストプラクティススタンダードを参考にする。
開発援助機関（二国間援助機関）		
DFID/CDC ¹ (英国)	<ul style="list-style-type: none"> スクリーニング モニタリング（レポートイング） 	<p>【開発効果評価手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> スクリーニングにおいては、定量的な指標を求めない。 <p>【指標内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> IRIS を使用。ファンドによって重視するセクターが異なるため、共通指標を適用せず、ファンドにあわせて、IRIS から指標を選定して利用。 ※BOP 層にフォーカスした指標を重視（零細農家への裨益効果、衛生状況の改善など）。（通常ファンドは、雇用創出が主となっている） IRIS をベースとする理由は、 1.DFID が GIIN に対し資金拠出をしてサポートをしている 2.GIIN は Impact Investment の領域で特に投資家側のネットワークに強く認知度が高い 3.Impact Investment 関連データベースが充実している

¹ CDC は DFID の完全子会社で、民間投融資を行う。1948 年に設立。CDC は DFID の政府開発援助とも連携しながら、途上国の民間事業に直接投融資を行い、2011 年末時点で 74 カ国 1,126 社に資金提供。投融資残高は約 20 億ポンドにのぼり、ポートフォリオ企業全体で約 100 万人を雇用している。

		<p>【運用事例など】</p> <p>CDCは投資先である Actis や Aureos Capital のファンド運用に対して、4つの観点（財務パフォーマンス、経済的パフォーマンス、ESGパフォーマンス、環境・社会・ガバナンスへの配慮、民間セクター開発）からモニタリング・評価を実施している¹。</p>
DFID BCtA, BIF (英国)	<ul style="list-style-type: none"> ・案件形成支援（ビジネスプラン形成） ・啓発活動、成功例や教訓の発信・共有 	<p>【開発効果評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・BCtA: 登録制。登録企業には BOP ビジネスの成功事例や教訓、また取り組みの参考となる情報や国際ネットワークを共有することで、プラットフォームの役割を果たす。登録する際に、企業は企業の基礎情報や当該プロジェクトの開発効果等について自己申告制の Application を作成し、申請した指標の達成状況を定期的に報告する義務がある。 ・BIF: プロポーザル審査を通過した企業はワークショップを通じて対面で開発効果の指標化を行う。Baseline Form を通じて、当該ビジネスがどのように BOP 層と関わるかを検討（消費者、生産者、流通業者等）し、開発効果を事業タイプ別に検討できるよう設計されている。
FMO (オランダ)	<ul style="list-style-type: none"> ・FMOとしてプロジェクト実施クライアントになり得るかどうかの確認（スクリーニング） ・Fundのモニタリング、レポートिंगのために実施。 	<p>【開発効果評価】</p> <p>Environment & Social risk assessment を行う（この評価のベンチマークは IFC Performance Diverse を使用）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファンドとして使用する Key Focus Indicator を現在開発中。IRIS をベース（90%）とし、他の参考となる手法の要素を取り入れる予定。 <p>【指標内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファンドの現状、経済的側面、雇用創出、エネルギーへのアクセス状況等の指標を使用。 <p>【運用事例など】</p> <p>Grassroots Business Fund の設立時に投資を行っている。投資先モニタリングは、E&S Index の項目とは異なる評価方法を使用。</p>
BIO (ベルギー)	<ul style="list-style-type: none"> ・Fundのモニタリング、レポートिंग ・開発インパクト、BIOの戦略的な意味合いや役割を重視した評価 	<p>【開発効果評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・DEGによって開発された「GPR」という方法を使っている。（2006年より） <p>【指標内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・GPRは、次の項目を含む： 雇用創出、収入の増加、トレーニングへのアクセス、供給と市場の拡大、環境保護など <p>※6段階評価を行う。</p>

出典：文献調査および現地調査結果に基づき調査団作成。各組織のウェブサイトや年次報告書、インパクトレポート等を参考にした。

¹ http://www.cdcgroup.com/uploads/cdc_evaluation_methodology.pdf

6.1.6 世界銀行による開発効果評価イニシアチブ

■開発効果評価（DIME）イニシアチブについて

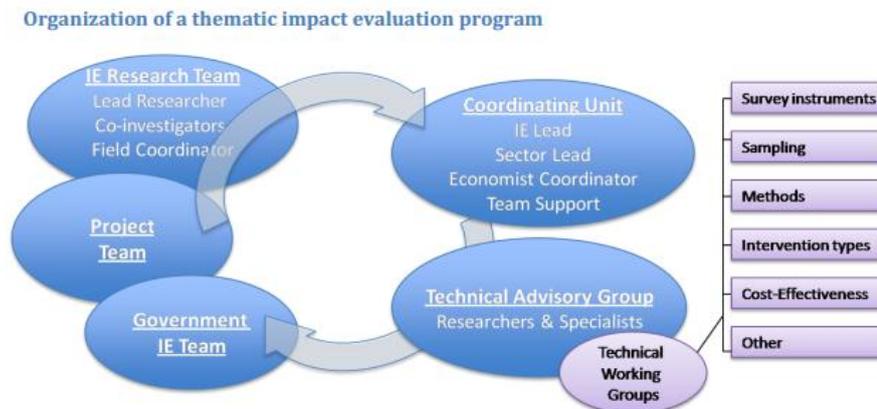
DIME は世界銀行全体の協調的な活動であり、世界銀行チーフ・エコノミスト室の指導の下、テーマ別ネットワーク、地域組織、研究グループが参加している。このイニシアチブには、特に戦略的な領域の開発効果評価実施件数を増加させること、職員が開発効果評価を設計し遂行する能力を高めること、完了した評価から得られた教訓に基づいて効果的な開発介入に関する系統的な学習プロセスを構築することという3つの主要な目的がある。

DIME の現在のテーマには、幼児教育、教育サービスの提供、条件付き現金給付、HIV／エイズの治療と予防、地方の開発、マラリア対策、保健サービスにおけるペイ・フォー・パフォーマンス、農村の道路、農村の電化、都市整備、若年者の雇用とサービスなどがある。

①テーマ別開発効果評価プログラムの実施体制

テーマ別開発効果評価プログラムを実施する際、開発援助機関側がしっかりと体制を組んでおくことが重要性である。BOPE/S 事業への示唆として、「**コーディネーションチーム**」の重要性（事業分野の理解、経済状況の理解、サポートの提供）、**テクニカル・アシスタンス**や**アドバイザー業務との連携の重要性**、**既存のプロジェクトやその運営チームとの連携**、**リサーチチーム（現地・本部の両方）との連携**などが挙げられる。

図表 6-1-9：テーマ別開発効果評価プログラムの実施体制



出典：Arianna Legovini (2010). “Development Impact Evaluation Initiative: A World Bank-Wide Strategic Approach to Enhance Developmental Effectiveness”. June 29, 2010.

<https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/background-paper-legovini.pdf>

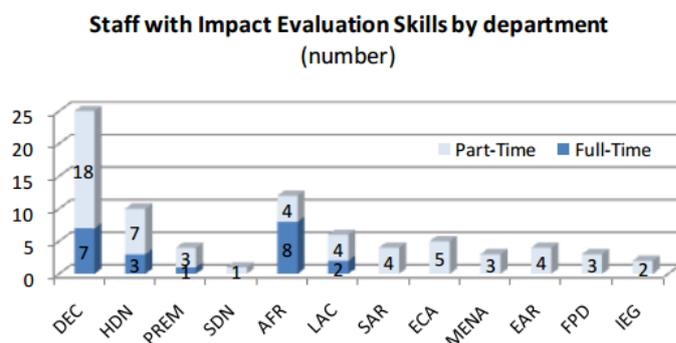
②インパクト評価の専門家育成

開発効果評価に従事している DIME 職員は 79 名（内、フルタイム 21 名・パートタイム 58 名）で、主に調査研究・データ部門の Development Economics Vice Presidency (DEC) にスタッフの数が集中しており、アフリカ地域と Human Development Network (HDN) にも担当スタッフが多い¹。平均的にフルタイムの評価担当者は年間 15 の開発効果評価案件を担当し、その 60% 以上が F レベルのスタッフである。**開発効果評価や事業インパクト評価を担える人材の必要**

¹ 2005 年にインパクト評価がアフリカ地域 Human Development Network (HDN) でスタートしたことが背景にあり、これらの部門は DIME のインパクト評価を今も先導している。

性が年々高まっており、組織全体として専門家育成を後押しする方向に進んでいる。

図表 6-1-10: 世界銀行における開発効果評価担当者の数(部署別)



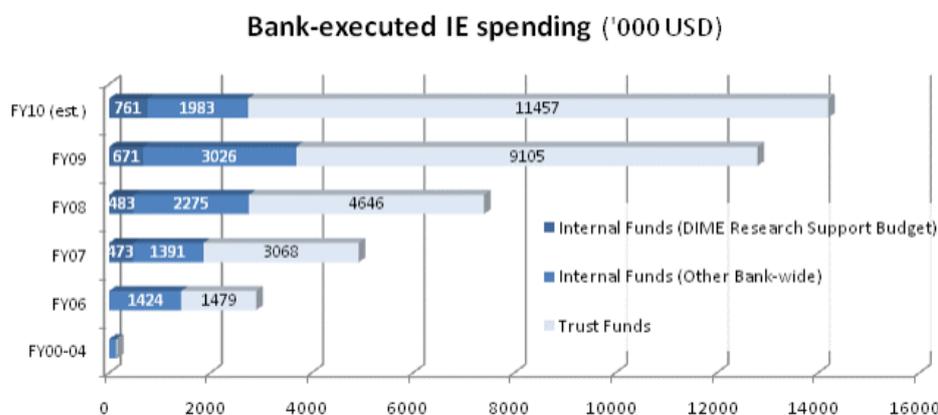
出典 : Arianna Legovini (2010). “Development Impact Evaluation Initiative: A World Bank-Wide Strategic Approach to Enhance Developmental Effectiveness”. June 29, 2010.

<https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/background-paper-legovini.pdf>

③開発効果評価にかかるコストの推移

世界銀行における開発効果評価コストは、2007年～2010年の3年間で約3倍増加しており、近年の開発効果評価の重要性の高まりと比例している。評価にかかる費用のうち80%が信託基金による拠出となっている。今後の傾向として世界中で官民連携のBOPビジネスが活発になることが想定されるが、**開発効果評価にかかるコストやその資金調達方法についてもオペレーションを考える上での重要な観点として認識しておく必要がある**といえる。

図表 6-1-11: 世界銀行における開発効果評価にかかるコストの推移
(単位：千米ドル)



出典 : Arianna Legovini (2010). “Development Impact Evaluation Initiative: A World Bank-Wide Strategic Approach to Enhance Developmental Effectiveness”. June 29, 2010.

<https://www.wiltonpark.org.uk/wp-content/uploads/background-paper-legovini.pdf>

6.1.7 開発効果評価の枠組・指標の一覧

既存の開発効果評価の 枠組・指標等	枠組みの種類		概要
	指標 中心	プロセ ス 中心	
Global Reporting Initiative (GRI) : Global Reporting Initiative Guideline	○		<ul style="list-style-type: none"> 企業がサステナビリティ・レポート（CSR レポート等）を行う際に参照可能なガイドライン。UNEP と連携。 Triple Bottom Line（経済・社会・環境面）を中心とする指標。
Global Impact Investing Network (GIIN) : Impact Reporting and Investment Standards(IRIS)	○		<ul style="list-style-type: none"> インパクト投資（社会貢献につながる投資）を促すために、企業や投資家が参照しやすい標準的な指標を開発。 アクティビティ・アウトプットに焦点をおき、400 以上の項目から使用者が目的と用途にあわせて必要な項目を取捨選択することが可能。 組織、財務、企業活動の社会・環境・労働面のインパクト、製品・サービスのインパクト等を指標化。
Global Impact Investing Rating System (GIIRS)	○		<ul style="list-style-type: none"> 投資先の社会性を評価するレーティング組織として、ADB（Asian Development Bank; アジア開発銀行）や IDB、ロックフェラー財団など 20 の財団や投資銀行、43 ファンドにより支援を受けている。 2012 年までに企業 416 社、ファンド 60 本が評価を受け、報告書が作成されている。
Business Call to Action (BCtA) : Measuring Value of BCtA Initiative: A Result Reporting Framework	○		<ul style="list-style-type: none"> BCtA に参加する企業がインクルーシブ・ビジネスの開発効果を把握する枠組を提供。投資、雇用創出、人材開発、企業開発、所得向上、財・サービスへのアクセス、インフラと持続可能性を中心とした指標。 企業は応募フォームに事業開始前に期待される開発効果を記載。その後、毎年、Results Form に実際の成果を自己申告。
International Financial Corporation (IFC) : Development Outcome Tracking System (DOTS)	○		<ul style="list-style-type: none"> IFC が支援する全事業において、財務、経済、環境・社会、民間セクター開発の成果を測定する枠組み。 プロジェクトや企業を横断的に比較することを可能とする手法で、標準的指標と業種別指標がある。 企業が提出する報告をもとに、IFC が事業評価を行う。 開発効果の評価を行うだけでなく、開発効果を向上させることを目的に開発されており、意思決定や戦略評価などにも活用される。
World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) : Measuring Impact Framework		○	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスの開発インパクトを評価する枠組。 企業のインターナルモチベーションに対応するため、事業リスクや機会を把握することを目的に開発され、リザルトチェーン及び指標の選定に重きを置いている。 企業自身が評価する範囲を決め、直接・間接的インパクト、及び開発効果を分析し、その結果を経営判断に活かしていくことが期待されている。 プロセス重視で、特定の指標を設けていないが、主に企業経営・環境マネジメント、インフラ・財・サービスの提供、雇用・技術開発、現地調達・納税の観点から評価。

既存の開発効果評価の 枠組・指標等	枠組みの種類		概要
	指標 中心	プロセス 中心	
Oxfam : Poverty Footprint Framework		○	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスの開発インパクトを評価する枠組。 ・バリューチェーンのそれぞれの段階におけるインパクト、アウトカムを測定。 ・特定の指標を設けていないが、主にバリューチェーン、マクロ経済、制度・政策、環境、商品開発とマーケティングの分野で、貧困層の生活水準、健康、ジェンダー、エンパワメント等への貢献を分析し、包括的。 ・評価を実施するためには、時間的及び人的コストがかかるため、開発されてからこれまでの約10年間でこの評価手法を実施している事例は4社のみ。
DFID Business Innovation Facility (BIF) Baseline Form for new projects		○	<ul style="list-style-type: none"> ・検討中のインクルーシブ・ビジネスが①貧困層を消費者として捉える場合、②貧困層を生産者・流通業者として捉える場合に分けて、インパクトを考える枠組みを示す。 ・財務、開発、環境の観点からの評価。 ・参考指標が示されているが、企業は自由に記載できる。
Roberts Enterprise Development Foundation (REDF), New Economic Foundation (nef): Social Return on Investment (SROI)		○	<ul style="list-style-type: none"> ・事業によってもたらされた社会的価値をステークホルダーごとに明確にし、貨幣価値に換算することで事業がもたらす価値を定量的に表現。 ・事業評価のための手法ではなく、分析のプロセス自体や結果を事業改善や検討に活用し、更なるイノベーションを実現 ・6つの段階を踏んで実施される： <ul style="list-style-type: none"> ①当該事業の受益者の特定、②インパクトマップの作成、③アウトカムの定量化、貨幣価値化、④インパクト（価値）の特定、⑤SROIの算出、⑥SROIの活用
Grameen Foundation: Progress out of Poverty Index (PPI)	○		<ul style="list-style-type: none"> ・グラミン銀行のファイナンスモデルを展開していくために設立されたグラミン財団が、ファイナンス事業を実施する前に貧困層の実態を把握することを目的に開発。 ・マイクロファイナンス事業実施前後で貧困層の状況を比較するために活用され、国別に対応した10項目の指標（非財務項目）で構成されている。 ・マイクロファイナンス機関が組織としての戦略的意思決定のために、貧困層に関するデータの分析（主に貧困層人口算出に必要なデータ）を行うために使用されている。

出典：大野泉「社会的投資：途上国開発の新たな可能性」政策研究大学院大学開発フォーラム&CSOネットワーク主催シンポジウム「投資による社会課題解決に向けて ～社会的投資、インパクトインベストメントへの期待～」(2013年2月28日)プレゼンテーション資料7ページ(オリジナル: ODI Karen Ellis "Measuring the Impact of Inclusive Business Projects" (未定稿))を参考に、調査団による文献調査、現地調査結果を追加して作成。

6.1.8 開発効果評価手法の代表例：指標中心型、プロセス中心型

(1) Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)

➤ 概要

IRIS は 2008 年にロックフェラー財団、アキュメンファンド、B lab が共同開発者となって開発され、その後現在の IRIS の運用組織である Global Impact Investing Network (GIIN) の母体となる組織を発足した。IRIS は、社会的および環境的パフォーマンスを報告するための共通言語として開発され、社会的投資における開発効果評価やレポートの基準になっている。財務面の項目以外に、8 つの分野の非財務の報告項目（農業、マイクロファイナンス、エネルギー、保健、教育、住宅等）から成っており、標準化されたレポートの確立を目指している。網羅的な指標であり、446 指標（2011 年 11 月リリース版、v.2.2）に渡る詳細な項目リストがあり、グローバルスタンダードとなっていくことを目指している。

➤ 特徴

IRIS の特徴は、社会的事業や開発効果に資する活動に対して、アウトプット（結果）レベルでのレポート基準の標準化を目指す点である。今後更に社会的投資のための制度的インフラとしての役割を担うことを期待されており、2013 年 9 月には IRIS 使用の手引きとなる「Getting Started with IRIS¹」が発刊され、IRIS の新規利用や既存の評価手法の改定を支援している。

➤ 活用状況

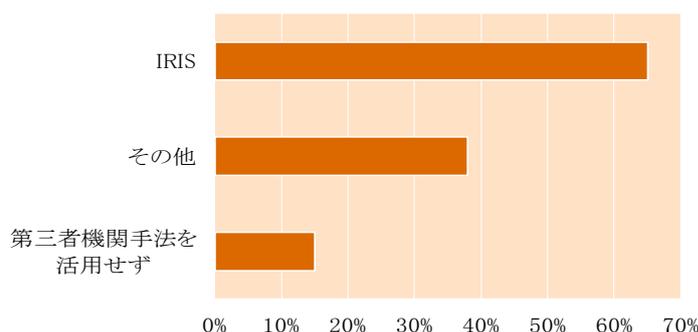
既に 58 カ国、2400 以上の使用事例が報告されており、実際の使用例がウェブで共有されているため、各組織やセクターごとの重点指標の設定やパフォーマンス比較、ベンチマークが可能となっている。活用組織・機関は、マイクロファイナンス機関が最も多く、社会的証券取引所の上場基準としても採用されている。

JP モルガンと GIIN によるインパクトインベストメントに関するグローバル調査²の結果によると、96%の投資家が評価手法を活用しており、うち 82%が IRIS もしくは、IRIS に準拠した方法を使用している。このことから、日本企業が実施する BOP ビジネスとの関連性においても、企業が行う事業活動において世界中のリソースを検討し、資金調達を将来的に行っていくためのスムーズな転換に繋げるという観点から、IRIS との関連性や汎用性を保持することが有利になると考えられる。

¹ <http://iris.thegiin.org/getting-started> を参照

² JP Morgan and GIIN 2013 “Perspectives on the Progress: The impact investor Survey” Global Social Finance, Jan 7 2013. http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/download?row=489&field=gated_download_1;

図表 6-1-12 : BOP ビジネスへの資金提供元の開発効果評価手法の活用状況



出典 : J. P. Morgan, GIIN, “*Perspectives on Progress The Impact Investor Survey, Global Social Finance*”, 7 January 2013.

なお、現地調査（欧州、米国、インド）でヒアリングを実施した結果（図表 6-1-13）からも、援助機関の調査対象組織 4 機関のうち半数の 2 組織、ファンドの調査対象組織 19 組織のうち約 47%となる 9 組織が IRIS を使用、あるいは IRIS をベースとする考え方をベースとし、独自の目的や課題に対応する開発効果評価を実施していることが判明した。IRIS は世界的にも信頼性が高く、汎用性の高い指標群として地位を確立していることが分かった。

図表 6-1-13 : 援助機関及びファンドの開発効果評価使用状況

使用機関	参考/使用している既存開発効果評価
開発援助機関 (4 機関)	IRIS を参考: 2 機関 (CDC、FMO) DOTS: 1 機関 (IFC) GPR: 1 機関 (BIO)
民間ファンド (19 組織)	IRIS を参考: 9 組織 SROI を参考: 1 組織 その他既存の開発効果評価指標: 1 組織 案件ごとに独自開発: 8 組織 (企業のミッション・経営方針)

出典: 調査結果より調査団作成

民間のインパクトファンドや民間ファンドに資金を拠出している (fund of funds) 援助機関においても、IRIS が多く活用されており、多くの組織は IRIS をベースに、ファンドの目的や投資先案件にあわせて項目の選定を行ったり、カスタマイズを加えたりなどして実際の運用を行ったりしている。

➤ 今後の展望

開発された指標は、セクター毎にワーキンググループが設置され、常に指標内容をブラッシュアップし、改訂する仕組みがつけられている。現地調査のヒアリングによると、限られたリソースを最大限に活かしながら、今年は保健分野の改訂が進んでおり、多言語化も進んでいるとのことであった。

(2) 民間インパクトファンドの事例（プロセス中心型の事例）

①欧米の開発援助業界の動向と現場の BOP 層の生活を総合的に判断しながら、開発効果評価手法を策定

Caspian Advisor は、インドのムンバイに拠点を持つ民間のインパクトファンドであり、マイクロファイナンス機関への投資を主軸とし、最近では BOP 層の住宅関連事業への投資事業も実績している。小規模のファンドながら、開発効果評価を担当する専門家がおり、通常は米国拠点で Caspian とその関連会社（インパクトファンド）の開発効果評価を担当しながら、欧米の開発援助業界の動向とインドの投資先の BOP 層の生活の両方を見据え、業務に反映させている。Caspian の案件について開発効果評価を実施する際、投資先ならびに投資候補先をじっくりと時間をかけて訪問し、企業の事業ステージにあわせて企業側の担当者と対話やワークショップ形式を取り入れた評価手法を行っている。開発効果評価指標に関しては、数年の試行錯誤を経て、独自に開発した評価項目と IRIS 指標とを組み合わせたものを使用しており、40 項目程度の定量データおよび定性データを企業が提出する。

②投資先の開発効果向上と企業の将来展望（事業性）の関連性を重視

Unitus Seed Fund は、インドのバンガロールに拠点を持つ民間インパクトファンドであり、主に事業の立ち上げ時（シード）に必要な少額な投資を行っている。Unitus では、投資先の開発効果向上と企業の将来展望（事業性）が密接に関連していると考えており、開発効果評価を CEO と合意の上実施している。企業はインパクトゴールの設定と過去の成功要因や事業の特徴を関連させている。モニタリングの段階においては、企業側、ファンド側双方の CEO/CFO レベル、実務マネージャー、担当者レベルが 3 段階で開発効果について進捗を確認している。全投資案件において、企業のミッションと事業の開発効果が一体化しているという特徴がある。

6.1.9 IRIS 導入の事例：IDB

■事例紹介：多様なポートフォリオの開発効果を IRIS 導入によって実施

IRIS を開発効果評価手法にて使用する指標群として導入する機関や企業が多いが、米州開発銀行（Inter-American Development Bank：IDB）が BOP 層を対象としたプログラムにおいて、どのような背景から IRIS を導入したか、導入のタイムフレームをどのように考えたか、既存の評価枠組みと連携させどのような運用を行っているか、またどのような開発効果評価指標を設定するに至ったか等について紹介する。

事例紹介： 機関名：米州開発銀行（Inter-American Development Bank：IDB）
プログラム名：“Opportunities for the Majority Initiative”

【概要】

米州開発銀行は、中南米・カリブ海諸国の経済開発を促進するために設立された多国間開発金融機関。“Opportunities for the Majority Initiative”は 2007 年より実施されたプログラムで、持続可能なビジネスモデルを民間企業や地域コミュニティと共に促進し、中南米・カリブ海諸国の BOP 層のための高品質な製品やサービスの提供を推進し、資金提供を実施。

- 対象：開発援助機関、直接投資機関、ファンド・オブ・ファンズ
- セクター：農業、教育、エネルギー、金融サービス、保健、住宅、情報技術、インフラ、サプライチェーンサービス、水

【開発効果評価手法の改訂】

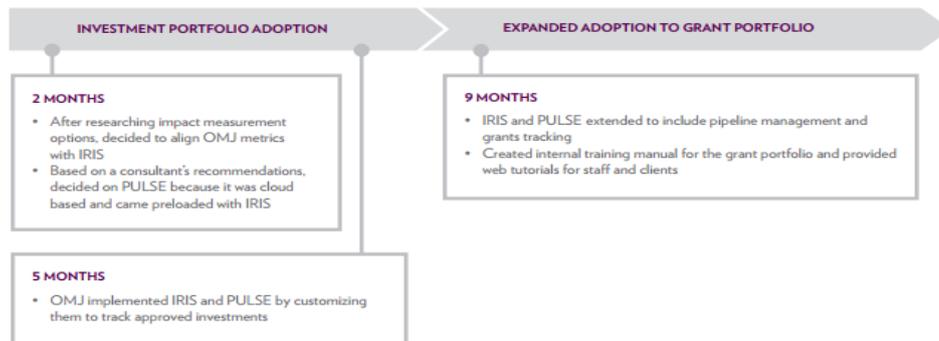
- 目的：組織内で統一した開発効果評価手法を策定することで効率的な運営を行う。また、多様なポートフォリオに適用することで網羅性を高める。
- IRIS 導入前の開発効果評価手法：グラント、投資等のプロジェクト毎にそれぞれの開発効果評価指標を作成、設定しており、統一性にかけていた。成果の表現や関係者間の意思疎通も混乱しがちであったため。
- IRIS を導入した理由：IRIS は世界のインパクトインベストメントを牽引する組織が活用しており、信頼性と汎用性が高いと判断。多様なセクターの成果目標（アウトプット）がカバーされており、OMJ の多様なポートフォリオにも適用できると考えたため。

【開発効果評価プログラムの確立】

- 指標群：217 項目（IRIS 項目 135、個別対応型項目 82）
- コスト：ポートフォリオ管理およびモニタリングは USD30,000 以下と推測（各投資案件の投資期間あたり）。
- 体制：20 人のスタッフのうち、2.5 人が評価指標の策定、モニタリング、評価に従事。このうち、1.5 人が開発効果の評価、1 人が PULSE と IRIS のマネジメントを行う。

【導入時のスケジュール設定】

2ヶ月間の開発効果評価手法検討期間を経て、投資活動に IRIS と PULSE を導入（5ヶ月後）し、9ヶ月目以降はグラントのポートフォリオへの適用およびスタッフのトレーニングマニュアルを作成し、定期的なトレーニングを実施。



【成果】

導入前は、IDBの開発目標とOMJのポートフォリオとの適合性について調査・分析するために膨大な時間を費やしていたが、導入後はIRISによって事前に設定された項目を多様なポートフォリオ（投資、グラント）に適用でき、全体としての統一感や開発効果に対する説得感が増した。

出典：GIINのケーススタディーを元にARUN作成
(参考 <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/resources/research/492.html>)

本事例からの示唆として下記の3点が挙げられ、これらの視点を開発効果評価手法の素案検討に活かした。

- ① 組織が既に保有している開発効果評価手法や事業評価スキームとの関連を持たせ、発展的改善を行う。
- ② 開発効果評価手法の実施検討ならびに導入時は、運営体制の構築と体制づくりも同時に検討することが重要である。
- ③ 導入時のマニュアル（手引き）を作成し、継続的なトレーニングの実施を組織全体で実施、支援していくことが重要である。

6.1.10 民間ファンドや NGO で使用されている開発効果評価手法一覧

機関名	開発効果評価実施目的	使用（参考）にしている開発効果評価手法や指標内容
民間ファンド		
Actis Capital (イギリス)	レポートイング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】 5 Capital を参考に独自で開発している。</p> <p>【指標内容】 ガバナンス、人、社会コミュニティ、インフラ、環境、財務価値（Actis Energy Impact Model） ※Five Capital Model を参考にしている。</p> <p>【運用事例など】 投資先の企業をモニタリングするため、財務関連レポートは毎月、社会的な効果評価は年に 1 度レポートを作成している。 レポート作成は、ファンド担当者が行い、投資家への説明責任として実施している。</p>
Aureos Capital (イギリス)	レポートイング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】 内容としては IRIS に似ているかもしれないが、独自に開発。</p> <p>【指標内容】 財務パフォーマンス、経済リンク、社会経済インパクト、民間セクター開発、経営とガバナンス、保健・安全・環境と社会 （Aureos Sustainability Index）※ファンド毎調整。</p> <p>【運用事例など】 投資先の企業をモニタリングするため、財務関連レポートは毎月、社会的な効果評価は年に 1 度レポートを作成している。 ファンドによって重点分野などが異なるので、それぞれのファンドビークルにあわせて、社会的効果評価の指標を検討・調整してレポートイングを行う。</p>
Symbiotics (スイス)	レポートイング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】 Oxfam 共同ファンドでは、IRIS をベースとし、雇用創出、ジェンダー、食料を軸にした評価を行っている。 （IRIS ベースにして約 100 のインデックスを抽出して使用している） ※その他、ANDE も参考</p> <p>【指標内容】 雇用創出、ジェンダー、食料（IRIS ベース）。</p> <p>【運用事例など】 主な投資先である MFI が、毎月必要なレポートイングを行い、それを基に投資家へのレポートを行っている。</p>
SNV (Stichting Nederlandse Vrijwilligers; オ ランダ・ボラン ティア財団) (オランダ)	レポートイング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】 案件ごとに設定している。 ※案件ごとに評価を重視するポイントがことなるので、それぞれに必要な評価を設定している。</p> <p>【指標内容】 案件ごとに設定</p>
ICCO (Interchurch Organization for Development Cooperation) (オランダ)	レポートイング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】 SROI（Social Return on Investment）をベースにして、開発効果評価を算出している。 ※算出には専門家を要する。</p> <p>【指標内容】 重視しているのは、雇用創出、環境・社会的側面。</p>

機関名	開発効果評価実施目的	使用（参考）にしている開発効果評価手法や指標内容
Oikocreadit (オランダ)	レポートニング	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 投資地域の貧困の状況などを把握するために、PPI を使用している。 ただ、Fund のモニタリングやレポートニングには、IRIS をベースにした独自指標を使っている。 【指標内容】 重視しているポイントは、財務、環境、社会。
Sarona Asset Management (オランダ)	レポートニング	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 IRIS をベースにして、独自開発して使用している。 (GIIN のメンバー) まだ、Fund of Funds として、Fund を評価する基準も設けている。 【指標内容】 Fund ごとに、重視する内容がことなるので、それに合わせて設定している。例えば、「保健」を目的とした Fund では、それに関わる指標を設定する。
Acumen Fund (アメリカ)	現地スタッフと企業が実施。 PULSE システムでデータ共有(2007 年～)	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 ・ IRIS - outputs が outcome に変化するプロセスを見るために使用 ・ Progress out of Poverty Index (PPI)-該当地域の貧困状況を把握、事業後の変化について理解するために使用 ・ Poverty Assessment Tool (PAT) ※USAID によって開発
Calvert Foundation (アメリカ)	開発効果のレポートニング義務は投資前合意。Covenant に明確に明記され明確。	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 通常の投資と同じレベルの財務項目＋ソーシャルスクリーニングを実施している。Monitor Institute や IRIS, ANDE 等既存の開発効果評価指標へも協力
Grassroots Business Fund (アメリカ)	投資先からの事業運営・財務レポートはマネジメントの機能強化に活用される。初めのインパクトアセスメントは DD の中で実施される（求めるインパクト基準を満たすかどうかを確認するため）。第三者によるインパクト評価は、自らの評価を補強するために活用される。	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 ・ 第三者のインパクト評価により、投資家が低所得者にどの程度持続的な収益をもたらすかを把握する。 ・ 投資先企業は IRIS に準拠した財務や事業運営に係る指標についてのみ報告する。指標の数を限定的にして投資先企業負担軽減に配慮している。 ・ 環境及び社会に関するコンプライアンスの評価はの定性的な指標を用いる（例えば会社実務や規定など）。
Small Enterprise Assistance Funds (アメリカ)	現地にて、主に企業が実施。コンサルタントや外部者は実施しない。	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 10 年以上前から独自の指標開発をしており、「360 度レビュー」を実施。エクイティ投資の場合はより詳細なインパクトを調査できる（関連ステークホルダーと直接コミュニケーションを図る）。
Aspada Investment Advisors (インド)	DD、レポートニング ※ただし、システムチェックに開発効果測定を行う意義は強く感じておらず、開発効果評価にはそれほど積極的ではない。	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 ・ 所得向上を主にしている。現場では包括的メジャメントを行う予算はない。 ・ 政府調達に依存しているビジネスは、汚職の恐れをクリアできないので、対象としない。 ・ コアビジネスに関係のある指標なら良いが、全く関係のないものを強要されるのは、企業にとって良くないと考えている。
Unitus Seed Fund (インド)	投資前のゴール設定、レビュー	【使用／参考にしている開発効果評価手法】 投資先企業の CEO と共に、最小限の Measurable なインパクトゴールを設定し、フォローアップしている。四半期ごとにレビュー。 ・ 設定するインパクトゴールは、企業のオペレーションや成功要因と関連していることが大切。

機関名	開発効果評価実施目的	使用（参考）にしている開発効果評価手法や指標内容
Lok Capital (インド)	投資検討段階、定期的レビュー、レポートニング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】</p> <p>①企業レベル： ・女性にフォーカス（ボードメンバーに何人女性がいるか、ジェンダーバランス）→女性が多い＝社会的インパクトが大きい（保健や教育、家庭に注力するため） ・ Is the company doing the "right thing"?-ミッション、目的に沿った事業を行っているか</p> <p>②ポートフォリオレベル： カーストに配慮（下層への雇用の影響力、インフォーマルな雇用）、住んでいる地域から割り出す。 ・ impact assessment の「デザイン」に注力 指標主導のインパクトアセスメントには反対。本当のインパクトを生み出すには、「Pricing がフェアであるか」、「平等な対応をしているか、人と正しく接しているか」が重要。 Social Performance Consultant が、3～4 週間企業に滞在し、関連書類やスタッフの行動などを見る。</p>
Villgro (incubation, seed-fund) (インド)	レポートニング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】</p> <p>・インパクトを下記の項目で発表。 50 social enterprise enabled / 306 grassroots innovators trained / worked with 7500 student innovators / 400,000 rural poor touched / 2000 innovations activated / 2000 jobs created / created social returns work 5 million USD. ・現場でのインパクトのデータ取得に関しては、ローカルの特徴（言語、文化・経済的背景）を把握し、全体のインパクトに含むことが大事だと考えている。 Villgro の Incubatee の 1 つに、UNIPHORE という企業があり、携帯をつかって現場のインパクトを口頭で聞き取る手法（サーベイツールとして活用）が生まれている。</p>
Aavishkaar (インド)	投資前目標設定、レビュー、レポートニング、	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】</p> <p>・投資先は四半期に一度ファイナンシャルとインパクトを記したレポートを提出する。投資先は、投資を受ける前に何についてレポートを求められるかを明確に提示されている。企業が需要だと考えるデータが何か、何をどの程度改善するか、Aavishkaar と事前に協議している。 ・一年に一度 Annual Impact Report を作成。 ・ ESG/compliance officer がインパクト評価を支援 ・ DFI からのレポートニング要求には問題なく応えられており、大きな負担にはなっていない。 ・ Aavishkaar は企業に寄り添う形でインパクト向上を支援しており、インパクト向上は企業自身の成長のための大事なプロセスであることを深く理解している。</p>

機関名	開発効果評価実施目的	使用（参考）にしている開発効果評価手法や指標内容
Caspian Advisors (インド)	DD,定期レビュー、レポート イング	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ Social Performance Manager は、NY ベース。2つのファンドのソーシャルパフォーマンスを担当する。（世界的にも大変ユニークなケース） ・ SPM は6ヶ月に1度、3週間インドに滞在。Caspianの全てのファンドと Face-to-Face で面談し、開発効果についての進捗等について対話。パイプラインの案件に関しては、Social Performance の観点から DD プロセスに関与。 ・ アセスメントはチェックリストではなく、「Gut Feeling」に頼るところが大きい。欧米の開発効果評価の潮流を頭に半分持ちつつ、インド特有の慣習、企業の成長具合等によって総合的に判断。 ・ 比較的大きな企業（投資先）は、アセスメント結果を GIIRS にレポートする。IRIS にも間接的にデータ提供しており、グローバルイニシアチブにも貢献。 <p>【評価指標】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 2009年以前（IRIS等の評価指標ができる前）は、独自の評価指標を持っていた。当時は Extensive だったが、企業の負担を軽減するため、また IRIS等のスタンダードなベンチマークとの整合性を持たせるため、今は独自開発+既存指標をうまくミックスしている。評価項目は 40 程度（最初の数問は定性データ、残りは定量データ）で、企業のミッションや現状、長期の目標設定に合わせてアセスメントの項目を選ぶ。
NGO		
Oxfam (イギリス)	(DD)、レポートイング ※ Poverty Footprint は、企業に開発への意識を高めてもらうことを目的としており、企業活動全体でのインパクトを評価しているが、 Fund には向かない。	<p>【使用／参考にしている開発効果評価手法】</p> <p>IRIS をベースに、Fund としての重点項目を選定して評価を実施している。</p> <p>【指標内容】</p> <p>雇用創出、ジェンダー、食料の3つを重視し、選定している。（約 100 項目）</p>

6.2 ファイナンス手法

6.2.1 ファンド事例集

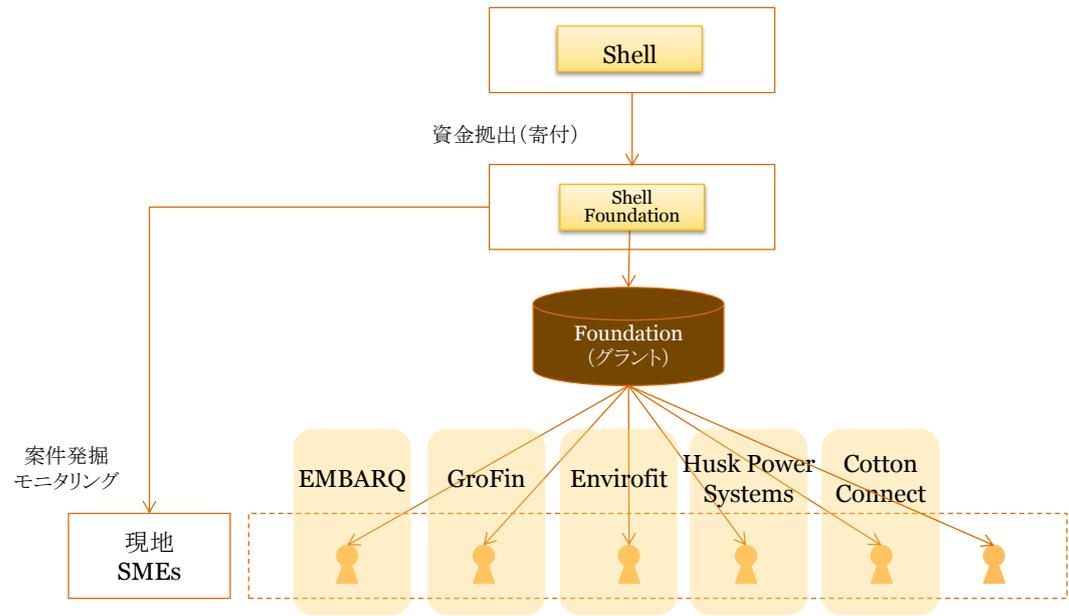
ファイナンス目的と手法別に対応したグローバル事例を取り纏めた。各事例の詳細は以下の通り。

ファンド目的と資金提供方法	事例
スタートアップステージの企業に向けたグラントファイナンス	①Shell Foundation
自国のグロースステージ中小企業に向けたエクイティ/ローンファイナンス	②IFU、③FMO
グローバルのインパクトファンドへのFOF投資	④Sarona、⑤Africa Health Fund
民間のPEファンドもしくは独自のファンドに紐づくTAファンドの設立	DFID (PwC UK) ※本文に記載のため省略
参考	⑥Norfund、⑦CDC Impact fund ⑧大和マイクロファイナンス・ファンド

事例集 ①Shell Foundation

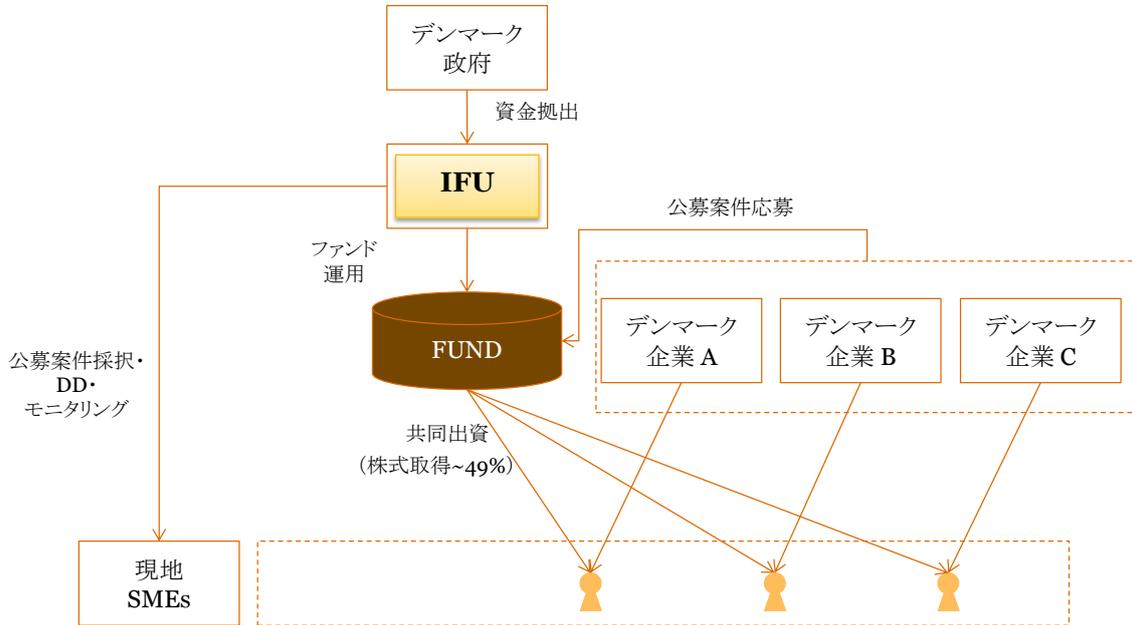
Shell Foundationはアーリーステージに対するグラント支援(Shellの寄付による)を提供している。支援対象は世界レベルのメジャーな開発課題の解決を意図し、大きな規模で新しい試みを検討している社会的企業である。また、持続的な市場形成を活性化させるような市場に根差したNGOも支援対象である。ファンドの管理資産は約4.1億ドルであり年間予算は2000～2500万ドルである。

(※) ギャランティー、転換可能グラント、プログラム関連投資の実施を開始している



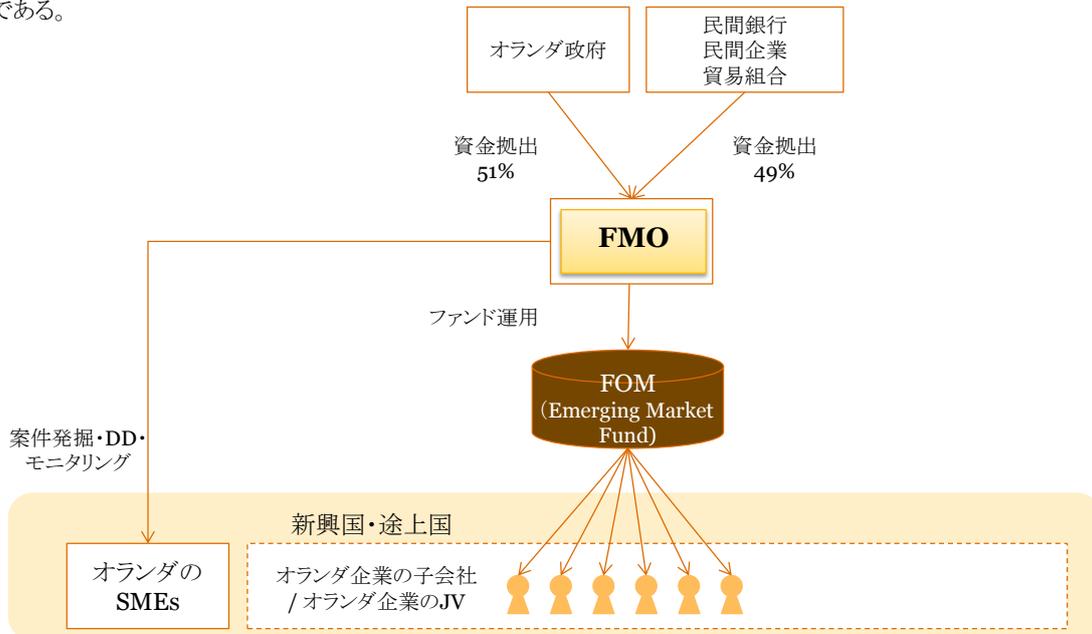
事例集 ② IFU

IFUは、デンマーク企業と共同で、新興国のデンマーク企業のビジネスオペレーションをサポートする現地企業に対して、エクイティー/ローンファイナンスを行う。デンマーク企業が公募案件に応募し、その中で優良案件に対してDD、採択、ファイナンス、モニタリングを行う。IFUはマジョリティーを取らず、案件規模が小さい場合は49%までだが、一般的には20-30%のステークを取得する。大概、共同出資者は、デンマークのSMEであるため、平均案件規模は200万ドル程度に留まる。



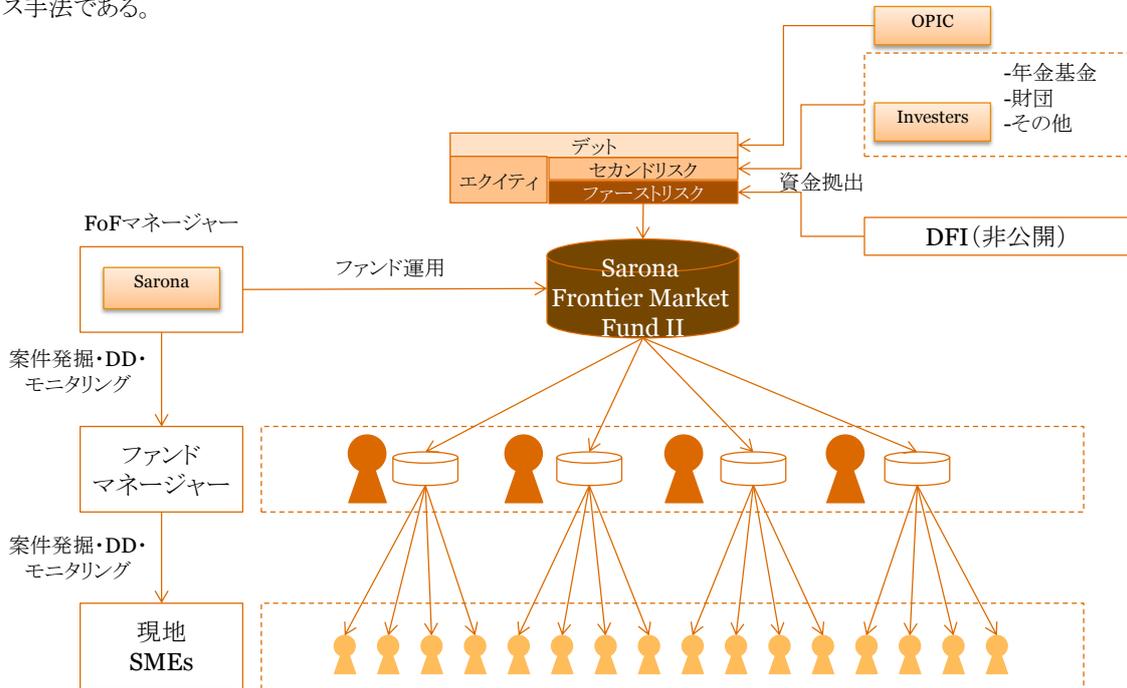
事例集 ③ FMOのFOM(Emerging market fund)

オランダの民間企業(主にSMEs)が新興国・途上国に進出・展開する際の現地子会社またはJVに対してローンファイナンスを行う。エクイティーを取り扱わない理由として、FOMを活用するオランダ企業の多くは、家族経営の中小企業であるため、エグジットが難しいことが挙げられる。平均案件規模は、200万~1000万ユーロである。



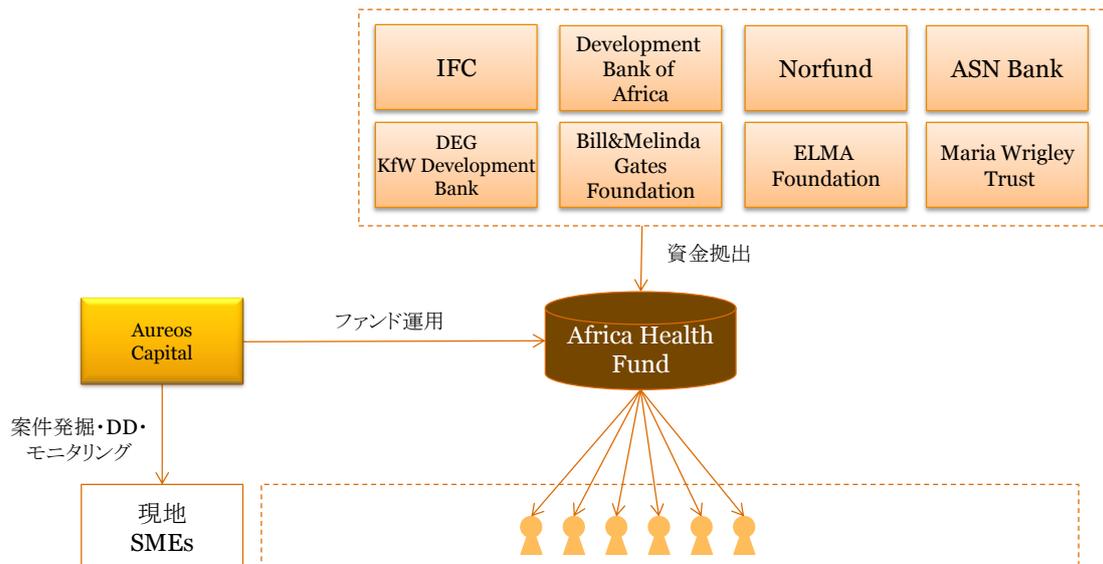
事例集 ④ Sarona Frontier Market Fund II

PEファンドのSaronaが設立したファンドには、DFI（非公開）がファーストロスを取る形でリスクキャピタルを注入し、OPIC（債務）や年金基金等（エクイティ）が残りの資金を拠出する。リスクキャピタルが公的機関から入ることで、さらに民間投資家からの投資を呼び込み、インパクトインVESTメントを啓蒙するには適切なファイナンス手法である。



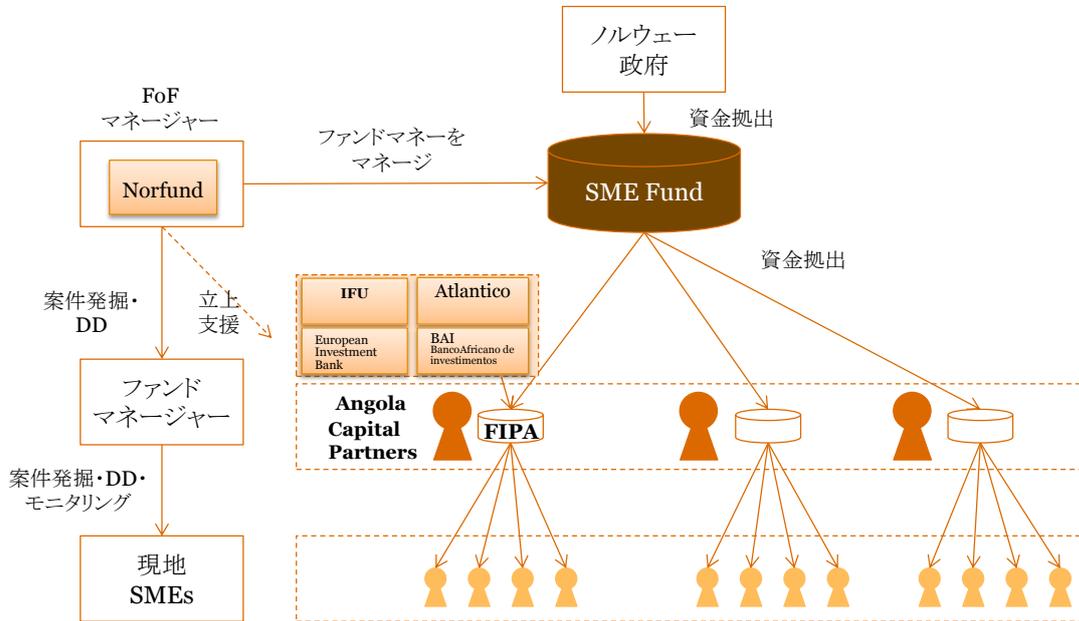
事例集 ⑤ Africa Health Fund

PEファンドのAureosが運用するファンドの一つに、経済リターンが低くても社会リターンが高い案件に投資するAfrica Health Fundがある。このファンドは、適切な医療サービスが行き届かない貧困層の課題を解決に資するビジネスをサポートする目的で、アフリカ地域の保健分野で事業実施する現地のSMEに直接投資を行う。資金拠出元は、DFI、財団、ソーシャル投資銀行である。



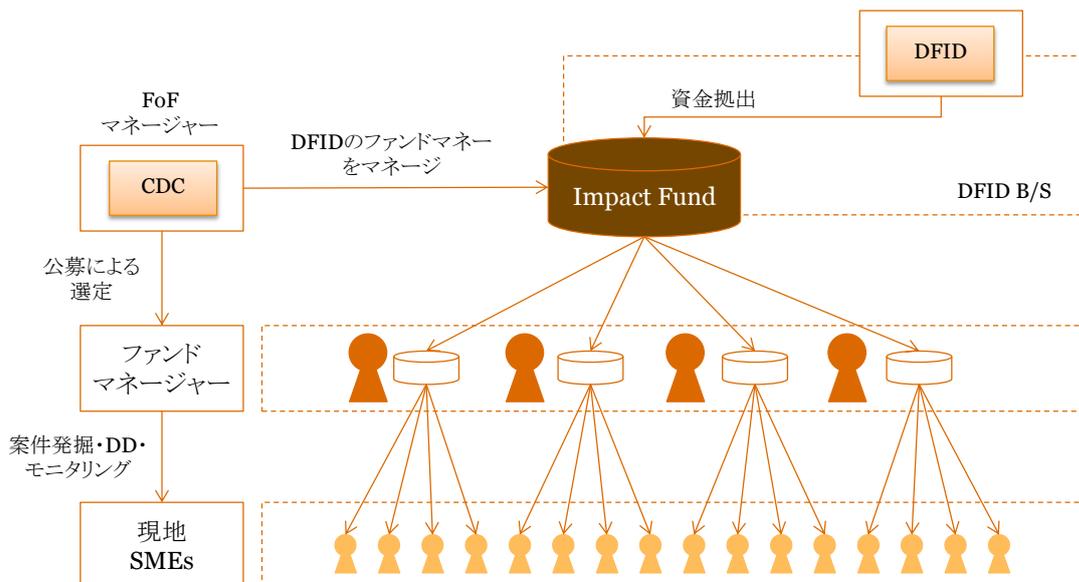
事例集 ⑥ Norfund SME Funds

NorfundのSME Fundsは、途上国に投資するローカルPEファンド(VCファンドを含む)の立ち上げ及び投資を行う。特に、リスクが非常に高く、金融インフラが未整備かつPEファンドの不足によって、民間セクターが入りにくい、ポストコンフリクト国や近年民主化した国に対するサービス提供も積極的に行っている。



事例集 ⑦ CDC Impact Fund

DFIDの資金が拠出されるインパクトファンドは、CDCによってファンド運営される。このインパクトファンドの目的は、開発効果を伴うビジネスに対する民間投資の活性化であり、インパクトインベストメント分野での実績を作る必要があるため、公的機関の資金により設立された。

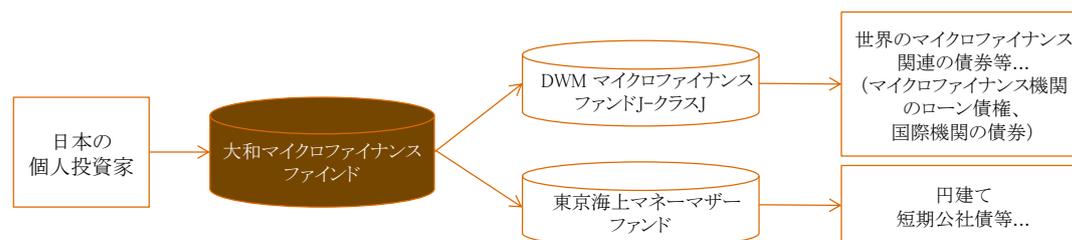


事例集 ⑧大和マイクロファイナンス・ファンド

2011年に大和証券株式会社、Developing World Markets (DMW) アセット・マネジメント、東京海上アセットマネジメント投信株式会社と3社共同で設立された、日本発マイクロファイナンスファンドである。大和証券の販売網を利用し、主に日本の個人投資家を対象に当初募集額は200億円に迫る規模となった。実質的な運営は、DMWアセット・マネジメント社が行っている。マイクロファイナンス機関のローン債権と国際機関の債券等を主要投資対象とする外国投資証券「DWMマイクロファイナンスファンドJ-クラス」と、円建て短期公社債等を主要対象とする「東京海上マネーマザーファンド」受益証券に投資を行っている。(大和証券HP)

【特色】

- ①日々売買可能なオープンエンドの公募投資信託である(投資家の利便性確保)
- ②MFIへのローン供与は現地通貨建てを基本としている(MFIの為替リスク解放)



出典:ホームページその他資料もとに調査団作成

6.2.2 地域別のファイナンス環境

地域別の金融環境に違いについての調査・分析を行った。BOP F/S 案件の事業実施地域のほとんどが、アジアまたはアフリカであることから、この二つの地域での比較分析とし、①民間からの投資の受けやすさ、②貸付時金利、③邦銀進出状況、の3つの観点で分析を行った。アジアに比べアフリカは民間からの資金提供が限定的で金利も高く、また邦銀の進出も遅れている。

①民間からの投資の受けやすさ：南アジア及びサブサハラアフリカは低水準

IFC 公表の地域別の民間からの被投資者数割合を見てみると、東アジア及び太平洋地域は19.2%、南アジアは6.4%、サブサハラアフリカは5.6%であり、比較地域中サブサハラアフリカが最も低いことがわかる。

図表 6-2-1：地域別の被投資者割合

地域	民間からの被投資者割合(%*)
東アジア及び太平洋地域	19.2
南アジア	6.4
サブサハラアフリカ	5.6
東ヨーロッパ/中央アジア	29.8
ラテンアメリカ/カリブ地域	33.8
中東/北アフリカ	9.7
OECD	67.4

*成人人口に占める被投資者の割合

出典: IFC, “Doing Business” 2012年データをもとに調査団作成

②貸付時の金利：アジアに比べアフリカの貸付時利率が高い

世界銀行が公表している貸出金利データによると、2012年のアジアの平均は11.0%（5.5~18.1%）、アフリカの平均は18.1%（8.7~60%）であり、アフリカの方が高金利の傾向にある。両者を2008年のデータと比べると、アジアは1.7%、アフリカは0.7%の改善となっており、貸付の受けやすさの改善割合もアフリカの方が限定的である。結果として、同じく世界銀行が公表している新規登記企業数の平均値（2012年）を比較すると、アジアが16,684件、アフリカが9,801件であり、アフリカはアジアの60%に未満の状況である。

図表 6-2-2：地域別の貸付時利率

地域	貸付時利率(%)				新規登記企業数
	2008年		2012年		
アジア	12.7	(5.2~20.6)	11.0	(5.5~18.1)	16,684
アフリカ	18.8	(8~45)	18.1	(8.7~60)	9,801

*地域分類はIFC Doing Business の分類に則っている。アジアは、「東アジア及び太平洋地域」に「南アジア」を加え、OECD国を除外、アフリカは「サブサハラアフリカ」。値はデータを有する国の平均値

出典：世界銀行データをもとに調査団作成

③邦銀進出状況：アジアは活発だがアフリカは進出が遅れている

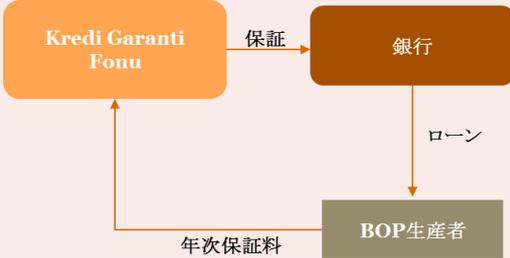
2013年7月時点における主要邦銀の海外進出状況（支店、営業所、出張所の所在有無）を整理した。図表 6-2-3 から、主要邦銀がアジアに多く拠点を有しているのに対し、アフリカではほとんど拠点有していないことがわかる。

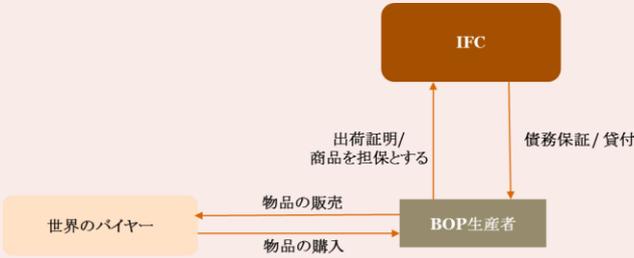
図表 6-2-3：主要法人の拠点所在地

地域	国	都市	みずほ	三井住友	三菱UFJ	りそな	地域	国	都市	みずほ	三井住友	三菱UFJ	りそな
東南アジア	フィリピン	マニラ	○	○	○		東アジア	台湾	台北	○	○	○	
		ホーチミン	○	○	○				台中				
	マレーシア	ハノイ	○	○	○				高雄	○			
		クアラルンプール	○	○	○				大連	○	○	○	
	バングラデッシュ	ラプアン	○	○	○				天津	○	○	○	
		ベナン			○				北京	○	○	○	
	シンガポール	ダッカ			○			青島	○		○		
		シンガポール	○	○	○	○		南京	○				
	インドネシア	ジャカルタ	○	○	○	○		無錫	○		○		
		スラバヤ			○			武漢	○		○		
	カンボジア	バンドン			○			深セン	○	○	○		
		カラワン				○		厦門	○				
		バンコク				○		広州	○	○	○		
		スラバヤ				○		上海		○	○	○	
チカラ					○	成都			○				
ブノンペン		○	○	○		杭州			○				
タイ	バンコク	○	○	○		蘇州		○					
	チョンブリ			○		常熟		○					
ミャンマー	ヤンゴン	○	○	○		瀋陽		○	○				
	バンガロール	○				重慶		○					
南アジア	ムンバイ	○		○		香港	○	○	○	○			
	ニューデリー	○	○	○		九龍			○				
	ニラムラ			○									
	チェンナイ			○									
パキスタン	カラチ			○		アフリカ	エジプト	カイロ		○	○		
						南アフリカ	ヨハネスブルグ		○	○			

出典:各社 HP をもとに PwC 作成

6.2.3 ファイナンス手法詳細

名称	#1. 信用保証 (Credit guarantees)						
カテゴリー	I 担保の第三者提供						
実行組織	信用保証基金 (Kredi Garanti Fonu) / 世界銀行 (World Bank)						
BOP ビジネスが直面している課題	中小企業は担保がないために外部資金、特に銀行からの融資を得ることができない。マイクロファイナンス機関もまた、担保がないことで借り換えができず困難に直面することがある。特に途上国や新興国において、小作農など土地を所有しない人々にとって担保の問題が深刻である。同様に、土地の登記制度が整っていない場合など、実際に土地を所有していても所有権を証明できないことがある。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>●</p> <p>■信用保証 (Credit guarantees)の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 中小企業やMFIsへの保証を第三者的に提供することで、無担保の場合もローンやリースが利用できる仕組みを構築している。 <p>□信用保証基金 (Kredi Garanti Fonu)における信用保証 (Credit guarantees)の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kredi Garanti Fonu (KGF)はトルコにて中小企業への保証を提供し、担保がない場合もローンやリースが利用できる仕組みを構築している。KGFの中小企業へのサポートにより、銀行からの借入金を最大80%まで保証し、借り手は保証の種類に応じてKGFに年間1~2%の保証料を支払う。 <p>□世界銀行 (World Bank)における信用保証 (Credit guarantees)の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 世界中で様々な信用保証プログラムが提供されている。  <pre> graph TD KGF[Kredi Garanti Fonu] -- 保証 --> Bank[銀行] Bank -- ローン --> BOP[BOP生産者] BOP -- 年次保証料 --> KGF </pre>						

名称	#2. サプライヤーファイナンス (Supplier finance)						
カテゴリー	II 短期キャッシュフロー支援 (収益確定前)						
実行組織	国際金融公社 (IFC)						
BOP ビジネスが直面している課題	信用状の裏付けがない売上の場合に、新興国でサプライヤーや輸出業者が使える金融サービスは限られることが多い。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>● ●</p> <p>■サプライヤーファイナンス (Supplier finance)の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 商品の出荷証明書を担保として、サプライヤー (生産者) に対し、生産に必要な運転資金を貸し出すものである。 <p>□国際金融公社 (IFC)におけるグローバルトレード・サプライヤーファイナンス (GTSF)の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ IFCが承認したバイヤーによる売上債権の受入に則って、短期ローンや保証の形で新興市場の生産者に出荷後の資金を提供する。 ✓ 生産者にとっては、運転資本、流動性、低金利資金へのアクセスが改善される。また、生産者は担保を提供することなく、優遇レートで取引の資金を調達することができる。 ✓ IFCは、新興市場において商品を調達するバイヤーと連携し、新興市場のサプライヤー発掘するとともに、新興国市場でサプライヤーファイナンスを提供する銀行と連携している。5億ドル規模。  <pre> graph TD IFC[IFC] Buyer[世界のバイヤー] Producer[BOP生産者] Buyer -- 出荷証明/商品を保担保とする --> IFC IFC -- 債務保証/貸付 --> Producer Buyer -- 物品の販売 --> Producer Producer -- 物品の購入 --> Buyer </pre>						

名称	#3. ウェアハウスファイナンス (Warehouse finance)						
カテゴリ	II 短期キャッシュフロー支援 (収益確定前)						
実行組織	国際金融公社 (IFC) / スタンビック銀行 (Stanbic Bank)						
BOPビジネスが直面している課題	小規模農家などのBOPビジネスは、時に事業の運転資金を得るために、時期尚早に製品や商品を販売する必要がある。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
	●	●					
概要	<p>■ウェアハウスファイナンス (Warehouse finance) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 農家に対し、固定資産ではなく商品を担保として運転資金を提供する。農家は、売上タイミングをコントロールでき、価格変動リスクを低減することができる。 <p>□国際金融公社 (IFC) におけるウェアハウスファイナンスの概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 農家から倉庫への商品受入証明を基に商品を担保として、IFCから銀行に短期貸付金と保証を提供する。銀行から農家に短期ローンを提供し、農家への貸付金の50%までがIFCからの保証を受けることが可能である。 <p>□ナイジェリア スタンビック銀行 (Stanbic Bank) におけるウェアハウスファイナンスの概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 倉庫証券システムを導入し、小規模農家が現在保管する商品を担保として、小規模農家に資金提供する。 						
	<pre> graph TD IFC[IFC] -- "債務保証 / 貸付" --> Bank[銀行] Bank -- "貸付" --> BOP[BOP生産者] BOP -- "商品を担保とする" --> Bank </pre>						

名称	#4. トレードファイナンス (Trade finance)						
カテゴリ	II 短期キャッシュフロー支援 (収益確定前)						
実行組織	ルートキャピタル (Root Capital) / サバナナフルーツカンパニー (Savannah Fruits Company)						
BOPビジネスが直面している課題	小規模農家などのBOPビジネスは、時に事業の運転資金を得るために、時期尚早に製品や商品を販売する必要がある。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
	●	●					
概要	<p>■トレードファイナンス (Trade finance) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 農産品などの将来の売り上げ価値を担保にローンを提供され、農産品などの売上実現時に売上の一部から返済分が充当される仕組み。 <p>□ルートキャピタル (Root Capital) / サバナナフルーツカンパニー (Savannah Fruits Company) におけるトレードファイナンス (Trade finance) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Root Capitalは、Savannah Fruits Company (SFC)の将来の売上に対しトレードローンを提供している。 ✓ SFCは、安定した販売先を欠くガーナの農村女性団体からシアの実を仕入れている。また、ナッツからシアバターへの加工に現地女性を雇用している。生産されたシアバターは欧米の化粧品業界で使用されている。 ✓ SFCはRoot Capitalから提供されたローン資金を使って仕入れ量を増やし、商品需要に応え、バリューチェーンを通して雇用を増やし、結果としてより多くの人の生活向上に貢献している。トレード・ローンによってSFCは定期的な支払いができるため、女性たちが資金繰りのために一般市場で作物を安売りせず済むことが利点である (一般市場では大幅に低い価格となる場合がある)。 						
	<pre> graph TD RC[Root Capital] -- "貸付" --> SFC[Savannah Fruits Company] SFC -- "注文量の増加" --> BOP_P[BOP生産者] SFC -- "注文量の増加" --> BOP_I[BOP加工業者] SFC -- "将来の売上価値" --> RC </pre>						

名称	#7. リースファイナンス (Lease finance)						
カテゴリ	V 初期投資支援/長期キャッシュフロー支援						
実行組織	サロナアセットマネジメント (Sarona Asset Management) / アグロキャピタルマネジメント (Ago Capital Management)						
BOPビジネスが直面している課題	信用状の裏付けがない売上の場合に、新興国でサプライヤーや輸出業者が使える金融サービスが限られることが多い。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>■リースファイナンス (Lease finance) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> リースファイナンスはBOPビジネスが設備投資をする際の資金を提供する。貸與人(あるいは投資家)が資産を購入し、賃借人(BOPビジネス)へ資産を貸与し、貸与料金を受け取る。貸与料金は、貸借資産を利用し収入を得て、そのキャッシュフローから支払うことが可能。リースファイナンスによってBOP事業主は金融取引と信用情報の履歴を構築し、正式な金融システムへの参加を促進できる。 <p>□サロナアセットマネジメント (Sarona Asset Management) / アグロキャピタルマネジメント (Ago Capital Management) におけるリースファイナンス (Lease finance) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> Sarona Capitalは、ウクライナのアグリビジネスであるアグロキャピタルマネジメントに投資し、小規模農家への設備リースを提供している。クライアントの将来の作物収入が生むキャッシュフローと設備リースを結びつける画期的な資金調達仕組みを構築している。 <pre> graph TD SAM[Sarona Asset Management] -- 出資 --> ACM[Agro Capital Management] ACM -- 資産リース --> BOP[BOP事業体] BOP -- リース支払い --> ACM </pre>						

名称	#8. 所有権移転リース (Lease to own)						
カテゴリ	V 初期投資支援/長期キャッシュフロー支援						
実行組織	ランディン財団 (Lundin Foundation) / レントトゥオウン・リミテッド・ザンビア (Rent-to-Own Limited Zambia)						
BOPビジネスが直面している課題	鋸、牛車、灌漑システムなどの農業機材は需要が高かったが、農家には市場の情報がなく、一括で支払う資金的余裕もない場合が多かった。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>■所有権移転リース (Lease to own) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> リースファイナンスの1つ。最終的にリース資産の所有権が賃借人へ移転するリース形式をいう。 <p>□ランディン財団 (Lundin Foundation) / レントトゥオウン・リミテッド・ザンビア (Rent-to-Own Limited Zambia) における所有権移転リース (Lease to own) の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> Lundin Foundationからの資金供給により、Rent-to-Own Limited Zambia (RLZ)から現地代理店を通じて農村部SME向けに農業機材が所有権移転リースで提供されている。RLZは農業機材と合わせ技術知識も提供している。SMEは機材をレンタルし、レンタル期間の終了までに機材の所有権を得る。リース料の支払いにより借主に所有権が移転することが、支払いインセンティブにつながる仕組みのため、RLZのリース料回収リスクも低減されている。また、RLZがレンタル期間中の機器のメンテナンスコストの一部を負担するため、SMEにとってもメリットがある。 <pre> graph TD LF[Lundin Foundation] -- 貸付、出資 --> RLZ[Rent-to-Own Limited Zambia] RLZ -- 資産リース (移転) --> BOP[BOP生産者] BOP -- リース料金支払い --> RLZ subgraph RLZ_Box [Rent-to-Own Limited Zambia] RLZ end </pre>						

名称	#9. 社会責任配慮型ライセンス (Socially responsible licensing)						
カテゴリ	VI 開発インセンティブ提供						
実行組織	アキュメンファンド(Acumen Fund)						
BOPビジネスが直面している課題	BOP消費者の便益にかなう製品に関する知的財産権の保護には賛否両論があるが、規制当局はこれらの製品を生産する欧米企業の開発意欲をそくことを懸念している。(知的財産権を保護しなければ開発インセンティブが働かないが、保護した場合は知的財産権によるライセンス料やロイヤリティによって、BOP消費者に届けられるべき最終製品やサービスの価格が高くなる。)						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>■社会配慮型ライセンス (Socially responsible licensing) の概要</p> <p>✓ BOP消費者に届く最終製品やサービスの価格が、知的財産権の保護にかかわるライセンス料やロイヤリティの分だけ高くなってしまふ事態が発生することを防ぐ為に、ファンドが企業と結ぶ新しいライセンス形態。</p> <p>□アキュメンファンド (Acumen Fund) における社会配慮型ライセンス (Socially responsible licensing) の概要</p> <p>✓ Acumen Fundは低コストの携帯用感染症検知器を開発するためにSustainable Science Institute (SSI) とカリフォルニア大学パークレー校に投資し、その際の契約にロイヤリティ不要のライセンスが盛り込まれている。また、パークレー校は開発する製品の特許を取得することができ、SSIは途上国でその特許を使用するライセンスを得る仕組みになっている。Acumen Fundが知的財産の開発や登録をとりまとめる場合は、Acumen Fundの知的財産権益がライセンス料やロイヤリティと交換される。</p> <pre> graph TD AF[アキュメンファンド] -- "投資 & 特許の使用許諾" --> SSI[Sustainable Science Institute] AF -- "投資 & 特許" --> CU[カリフォルニア大学パークレー校] SSI -- "商品の供給" --> BOP[BOP消費者] CU -- "技術開発を行う" --> SSI </pre>						

名称	#10. トレーディングアップ・プログラム (Trading up program)						
カテゴリ	VII 開発インセンティブ提供						
実行組織	シェル財団 (Shell Foundation)						
BOPビジネスが直面している課題	新興国の貧しい農民は、先進国で生産することができない食品やその他商品の輸出に依存している。しかし、農民は販売機会にアクセスできず、小売り側の詳細な要求に応えるのが難しいなど輸出にまつわる様々な障壁に直面している。これは、資金とノウハウの不足にも原因がある。						
課題のマッピング	担保	ビジネス スパン	追加コスト	フロント業務 スキル不足	アドミニ業務 スキル不足	法制度	政情
概要	<p>■トレーディングアップ (Trading up) の概要</p> <p>✓ 長期的なグラント支援とビジネス支援と市場へのアクセス手段を提供している (パイロット期間として、約5年間、国際的な農業・園芸のサプライチェーンの持続可能性を高めるための試みが行われた)。</p> <p>□シェル財団(Shell Foundation)におけるトレーディングアップ (Trading up) の概要</p> <p>✓ Shell Foundation は開発課題に対する革新的かつ市場に根差した解決策創出の活性化に注力している。例えば、主に、新しい試みに挑戦する社会起業家支援である。支援先であるTBTC(2007年)やCottonConnect(2009年)は市場に根差したサプライチェーンモデルの計画・構築を行った。</p> <p>✓ そのモデルは、小売業者に対し、発展途上国の農民とサプライチェーンに係るアクターの双方の生活水準を同時に向上させるように変革を起こすものであった。(中間介在者として、生産者に代わって大手小売業者やグローバル市場との契約を締結する。それにより、生産者にとっては、グローバル市場へ参画でき、ビジネスがより持続可能となるよう技術やビジネススキルを身につけることができる。小売業者にとっては、リスク低減、商品の安定供給、効率化、透明性の確保、などの利点がある。)</p> <pre> graph TD SF[シェル財団] -- "助成金および技術支援" --> TBTC[TBTCやCottonConnect] TBTC -- "商品の供給" --> WB[世界のバイヤー] WB -- "購買の詳細条件指定" --> TBTC TBTC -- "商品の供給" --> BOP[BOP生産者] TBTC -- "資金提供、技術支援、パートナー仲介" --> BOP </pre>						

出典：調査団作成

6.2.4 インパクトファンドが直面する投資段階別の課題と解決策

下表は、現地訪問先のファンドに対するヒアリング内容を取り纏めた。施策、リスク投資を行う上での工夫点に紐づくファンド名は非公開とする。

投資段階	課題	Solution	BOPビジネス投資において認識しているリスク 投資を行う上での工夫	
A 入口	a ビジネスリスクが高い	1 公的資金の利用	・最低限の利益を確保するためにはファーストリスクが取りづらいため、アフリカ投資向けのギャランティーファンドを活用する。	
		2 ストラクチャリングの工夫	・リスクを抑えるため転換社債も使う。	
		3 ターゲティングの工夫	・投資先との関係を重視しビジネスモデルが良くてもマネジメントをよく知らない場合は投資をしない(5年のトラックレコードが必要)。 ・Missing middleの中でも、上層部に対して投資する(SMEでも、micro enterpriseに近いような小規模を扱うファンドはリターンが少ないため、Saronnaはターゲットとしない) ・MFI市場は透明性があり規模も大きく投資市場として魅力がある。一方、SMEへの直接投資は、SMEの多様性から、よほど現地に精通していない限り難易度が高い。(SMEへのEquity投資は、過去経験はあるがうまくいかなかった)	
		4 ポジショニングの工夫	・エクイティ投資では、マイノリティかつマネジメントボードのポジションを取る。	
	b 情報が不足している	5 一次情報の収集	・投資前には、会社訪問、理事会とのミーティング、キーアクションプランの設定等を通してリスクを抑える。 ・重要なのは起業家の質と熱意。二次データはほとんど参考にしない。自ら地方へ赴いたりして現地に密着した情報を集め、案件発掘を行う。 ・案件発掘には現地に根差したネットワークを活用し、かつ、自らの目で現地に赴き確かめる。 ・案件発掘は、現地の状況や文化がわかる人間が実施する。 ・現地の商習慣を理解して良いトランザクションを見つけること	
			6 現地ネットワーク・知見の活用	・案件発掘には現地に根差したネットワークを活用し、かつ、自らの目で現地に赴き確かめる。 ・UNITUSのネットワークを通じて、案件発掘を行う。 ・UNITSU CAPITALの現地ネットワークも活用する。Unitus Impact、UEF、及び他のファンドでイグジツト先を探している案件も対象とする。 ・案件発掘は、現地に密着した6-7社のインベストメントバンクや、現地産業組合、会計士等から情報収集している。 ・案件発掘には地元ビジネスネットワークも活用する。 ・案件発掘はMonitor Inclusiveや個人的つながりを通じて紹介を受ける。
			7 専門業者の活用	・案件発掘はすべてネットワーキングにより行う。中間業者、GIINのデータベースなど人脈に頼っている。 ・開発金融機関や財団、GIINネットワークとのつながりから案件発掘に至る。 ・案件発掘はMonitor Inclusiveや個人的つながりを通じて紹介を受ける。
			8 プラットフォームの活用	・案件発掘はすべてネットワーキングにより行う。中間業者、GIINのデータベースなど人脈に頼っている。 ・開発金融機関や財団、GIINネットワークとのつながりから案件発掘に至る。 ・UNITSU CAPITALの現地ネットワークも活用する。Unitus Impact、UEF、及び他のファンドでイグジツト先を探している案件も対象とする。
	c 案件発掘コストが高い	9 案件発掘の現地化	・マイクロファイナンスは比較的市場が標準化されているため、効率的かつ確実な投資ができるが、SMEへの直接投資は、手間とコストがかかる。ローカルマネジメントができるかどうか鍵。またイグジツトも難しい。(SME向け投資は主として、MFIを通じて間接的に実施し、そこにTAをつけることも検討する)。	
		10 ポートフォリオ管理	・ポートフォリオの80%は、FOFである。 ⇒SMEにフォーカスするため、現地でのローカルでのマネージはコストがかかりすぎるため難しい。	
	d 案件発掘能力が不足している	11 現地オフィスの強化	・ローカルファンドマネージャーに対し、欧州のPEファンドで経験を積んだスタッフが、OJTでファンドマネージャーとしてのキャパシティビルディングにあたる。 ・ターゲット層ヘリーチするため、スタッフをリージョナルオフィスへ分散配置した。	
			12 ストラクチャリング	・エクイティのみ提供する。理由は、エクイティとローンを組み合わせると平均リターンが低くなる上に、複雑な金融商品となり投資家を集めることが難しくなる。
	e その他	13 地域・産業による絞り込み	・包括的な評価を行うような予算はないため、案件発掘の際には地域、産業によって社会的インパクトのある事業をスクリーニングする。また、政府調達に依存しているビジネスは、汚職の恐れをクリアできないので、対象としない。 ・ソーシャルリターンは、地域、産業を絞ることで確保されると考えている。	
f 社会的リターン				

B	運営	a	事業主の事業運営能力が不足している	14	ハンズオン支援(全般)	<ul style="list-style-type: none"> ローカライズされたチームでハンズオンマネジメントを行う。ローカルマネジメントを行うスタッフは、現地出身で先進国で教育を受けた人材 ローカルサイトに人を送り込む(資金以外のビジネスサポートが必要) 投資先企業の15-30%の少数持分株主となり、支配権は持たないが、投資先企業のキャパシティ強化に積極的に参加する。 起業家は医者だったり、技術者だったりすることが多い、ビジネス(損失管理など)には通じていないことも多い。そのため、ハンズオンで様々なビジネス上のノウハウを提供する。 	
				15	直接的な経営参画	<ul style="list-style-type: none"> ボードメンバーとして経営者をマネージする。 投資先のボードメンバーとして、投資家に近いポジションでハンズオンのアドバイザー及びモニタリングを行っている。 投資先企業のボードメンバーとして助言や指摘を行う。 フォーマルにはボードメンバーとなって、様々な経営上のアドバイスを行ったり、定期的レポートを提出してもらったりする。 インベストメントチームがボードに入るなどしてサポート+専属コンサルタントが投資先に入り込んでハンズオンサポート。後者のコストはMFIが支払う。 	
				16	コネクションの提供	<ul style="list-style-type: none"> UNITUSのネットワークを利用し、起業家に適切なコネクションを提供し、事業をサポートする。 	
				17	外部専門家の活用	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、外部のコンサルタント(EY、ローカル事情に精通したエキスパートなど)を利用し、専門的な技術支援を行っている。 ポートフォリオ企業と、密接に事業を行い、ベンチャーアドバイザーから、プロボノでアドバイスを提案してもらっている。 インベストメントチームがボードに入るなどしてサポート+専属コンサルタントが投資先に入り込んでハンズオンサポート。後者のコストはMFIが支払う。 	
				18	直接モニタリング(出向/経営参画)	<ul style="list-style-type: none"> 投資後は、LOKのパートナーが理事会レベルと、アソシエイトが同等レベルの担当者で密接なコミュニケーションを保つほか、LOKが雇用了フェローを投資先に送り込み、情報収集を行うことでリスクを回避している。 投資先のボードメンバーとして、投資家に近いポジションでハンズオンのアドバイザー及びモニタリングを行っている。 	
				19	密接なコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオ企業と、密接に事業を行い、ベンチャーアドバイザーから、プロボノでアドバイスを提案してもらっている。 毎日投資先のCEOとコミュニケーションを行い、ビジネス運営上の課題・懸念事項等について情報共有を受け、適宜コンサルテーションを行う。 15日毎に企業とミーティングを行うことで、予測不可能な事態を避ける。 投資後は、LOKのパートナーが理事会レベルと、アソシエイトが同等レベルの担当者で密接なコミュニケーションを保つほか、LOKが雇用了Fellowを投資先に送り込み、情報収集を行うことでリスクを回避している。 	
				20	定期的なレポートの提出	<ul style="list-style-type: none"> フォーマルにはボードメンバーとなって、様々な経営上のアドバイスを行ったり、定期的レポートを提出してもらったりする。 	
	c	現地オフィスの能力/現地情報が不足している	11	現地オフィスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ローカルファンドマネージャーに対し、欧州のPEファンドで経験を積んだスタッフが、OJTでファンドマネージャーとしてのキャパシティビルディングにあたる。 ターゲット層へリーチするため、スタッフをリージョナルオフィスへ分散配置した。 モニタリングは、現地の状況や文化がわかる人間が実施する。 		
			21	モニタリングの簡素化	<ul style="list-style-type: none"> オンラインツール等を使って、運営管理を行うことで簡易化・コストダウンする。 		
	C	出口	a	売却先の確保が難しい(流動性がない)	22	より大きなファンドへの売却	<ul style="list-style-type: none"> IPOはプロセスが長く、また同社が投資しているようなアーリーステージの企業には向かないため、他の大きめの企業を対象としているファンドか、より大きな同業他社に買ってもらう(大病院チェーンに地方の病院チェーンを買ってもらう。) より大きなファンドやストラテジックバイヤーに売却。M&Aもある。 BW(ファンド)からは既にいくつかの企業がエグジットした。より大きなファンドへ売却。
					23	戦略的買収	<ul style="list-style-type: none"> IPOはプロセスが長く、また同社が投資しているようなアーリーステージの企業には向かないため、他の大きめの企業を対象としているファンドか、より大きな同業他社に買ってもらう(大病院チェーンに地方の病院チェーンを買ってもらう。) より大きなファンドやストラテジックバイヤーに売却。M&Aもある。
					24	IPO	<ul style="list-style-type: none"> IFIFの中には、数年後にはIPOできそうな企業がいくつかある(住宅開発業者のVBHC、MFIのJamialaksh、MFIのEquitas)。
					25	M&A	<ul style="list-style-type: none"> より大きなファンドやStrategic Buyerに売却。M&Aもある。
					26	現地ネットワーク・知見の活用	<ul style="list-style-type: none"> 次の投資家が見つかるように、積極的に支援する。
27					ストラクチャリング	<ul style="list-style-type: none"> SMEマーケットでは多くの場合Exitが難しい。これを考慮に入れてケースに合わせたストラクチャリングを実施。 	
28					企業家本人による買戻し	<ul style="list-style-type: none"> 業績の良くないものは、企業家本人に買い戻してもら場合もある。 	

6.2.5 TA ファンドリスト

カテゴリー	組織名	技術協力ファンドの名称	ファンド規模	概要	目的	ファンド提供元	ファンド提供先	支援するプロジェクトの種類	出典
公的機関	IFC* IFCはTAファンドを有さないが、ファイナンスと共にアドバイザーサービスを提供する。よって、ここにはIFCのアドバイザーサービスグループについて記す。	IFC Advisory Services	2012年では、USD 197Mであった。このうち、65%が、IDA諸国で使用された。 なお、過去5年間で、アドバイザーサービスの予算は50%増加している。	アドバイザーサービスには、主に4つのビジネスラインがある。以下の通り。1.ファイナンスへのアクセス 2.投資環境 3. サステナブルビジネス 4. 官民連携 提供するサービスは、投資先企業、産業、政府に対するトレーニングや企業課題解決に資するアドバイスである。また、企業以外にも、相手国政府に対して、投資環境の改善、基本インフラの強化も行うこともある。 73か国、85の現地事務所、1,100人のスタッフによって、このサービスが成り立っている。	アドバイザーサービスの資金は、ドナーパートナー、IFC、クライアントから成り立つ。	IFCの投資対象となる企業、産業、政府	投資先企業のビジネス成功を確かなめ、途上国の投資先は、ファイナンスのみならず、事業に係るアドバイザーが必須であると認識している。 この他にも、SMEに対するキャパシティービルディング、ポスト・コロナ時代地域に対する民間セクター投資（投資環境の整備）、女性起業家育成、農業の効率化やサステナブル農業の促進、気候変動を緩和するビジネスの支援を目的に活動している。	http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/14cc27004c4cf418e9e76df8f8ee631cc/AR2012_Report_inverted.pdf?MOD=AJPERES http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+Sustainability/Sustainable+Business+Advisory+Services/	
公的機関	AfDB African Development Bank アフリカ開発銀行	Fund for African Private Sector Assistance (FAPA)	2011年1月末時点で36のプロジェクトへ資金提供をしている。資金提供の総額はUSD29.7Mであり、プロジェクトあたりの平均はUSD 826Kとなっている。	当該ファンドは、複数のドナーから資金提供を受け、AfDBの民間セクター開発戦略(PSD)の実践を支援している。支援内容としては、技術支援および能力開発のための助成金の提供がある。 助成金は、後に民間投資につながる可能性のある民間セクターのプロジェクトへ支援することや、零細企業やクリンテックプロジェクトへの支援によって革新的なプログラムを推進することに使われている。	当該ファンドの目的は、AfDBの民間セクター開発戦略(PSD)の実践をアフリカ政府、地域経済共同体やそれに類似した国際機関、ビジネス団体、証券取引所、サービス開発機関、調査/トレーニング機関、公的/私的企業などへの技術支援および能力開発を通じて支援することである。	日本政府 (USD34M)、AfDB (USD10.6M)、オーストリア政府 (EUR1M)、オーストリア開発銀行 (EUR1M)	アフリカ政府、地域経済共同体やそれに類似した国際機関、ビジネス団体、証券取引所、サービス開発機関、調査/トレーニング機関、公的/私的企業など	資金提供を受けている活動の例としては環境関連 (24%)、金融業界 (23%)、零細・中小企業支援 (34%)、地方インフラ整備PPP (15%)、貿易支援 (3%) となっている。	http://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/fund-for-african-private-sector-assistance/
公的機関	EBRD European Bank for Reconstruction and Development 欧州復興開発銀行	Technical Cooperation Funds Programme (TCFP)	毎年約EUR80M	当該ファンドは、EBRDのドナー国から資金提供を受けている。また、EBRDの投資案件の準備および実施段階に資金提供、及び、公共および民間セクターのクライアントに対してアドバイザー業務を提供している。	当該ファンドの目的は、EBRD加盟国に対しては、投資案件の準備を徹底することにより効果的な投資を可能にすること、ドナーに対しては、パートナーシップの形成/透明性の確保/より良い投資環境等を提供すること、クライアントに対しては、プロジェクト運営へのサポート/資金へのアクセス/組織強化を提供することである。	EBRDのドナー国	EBRD加盟国で活動する公共、民間部門	プロジェクトの例としては、中小企業支援 (55%)、インフラ整備 (20%)、製造業支援 (16%)、法律関係 (2%)、アドバイザー業務とその他 (7%) となっている。	http://www.ebrd.com/downloads/research/brochures/tc.pdf
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Japan Special Fund (JSF)	2010年12月末時点で、1989年に創設されて以来の日本政府による拠出総額は1,129億円 (USD973.7M)である。	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、付帯条件のない資金援助および返済不要な技術支援をIDBからIDB加盟国提供している。	当該ファンドの目的は、変化する国際経済に含ませて加盟国である途上国の経済改革を支援すること、新たな投資機会を創出すること、貸付プロジェクトに向けて準備することである。	日本政府	IDBの戦略文書と一致しているプロジェクト	案件としては、案件の準備段階、能力開発、方針策定やアドバイザー、研究開発に関連した技術支援を提供する。	http://www.iadb.org/en/asia/asian-trust-funds.1381.html http://www.iadb.org/site/funds/funds/japan-special-fund
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Japanese Trust Fund for Consultancy Services (JCF)	N/A	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、IDB加盟国内でIDBがサポートしている全てのプロジェクトを対象とし、プロジェクトの準備や実施を日本人コンサルタントの技術支援を通じてサポートしている。また、日本人コンサルタントの費用はファンドが全て負担するわけではなく、プロジェクト側で最低50%の負担を必要としている。	当該ファンドの目的は、IDB加盟国内でIDBがサポートしている全てのプロジェクトを対象とし、プロジェクトの準備や実施を日本人コンサルタントの技術支援を通じてサポートすることである。	日本政府	IDB加盟国内でIDBがサポートしている全てのプロジェクト	案件としては、環境保護、防災、インフラ、医療、事業開発や金融などの分野で支援をしている。	http://www.iadb.org/en/asia/asian-trust-funds.1381.html
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Japan Poverty Reduction Program (JPO)	総額USD30M 個別案件では1件あたりUSD300kまでの案件について資金提供を行う。複数のコミュニティを対象とする案件の場合、USD1.5Mまで拠出する。	当該ファンドは、日本政府から資金提供を受けている。また、CBP(Community-based Projects)に対して返済不要な資金提供を行い、IDB加盟国の貧困削減努力を支援する。	当該ファンドからCBP(Community-based projects)に対する資金提供の目的は、(i)目的を絞った貧困削減活動および社会開発事業を行い、社会的あるいは経済的に恵まれない人々のニーズに直接答えること、(ii)低所得者コミュニティで活動する団体の能力開発を支援すること、(iii)幅広いステークホルダーの参加を促し、(NGO、市民団体、地元自治体など)コミュニティレベルでの連携を進めることである。	日本政府	IDB加盟国で貧困削減の為に活動する技術協力プロジェクト	CBP(Community-based projects)は目的を絞った貧困削減活動および社会開発事業、低所得者コミュニティで活動する団体の能力開発に対して支援をしている。実績としては、2011年末の時点でIDBはJPO技術支援案件124件、総額USD34mを承認し、主に社会セクター案件となっている。 また、以下の活動には資金提供しない。①既に他のドナーから資金提供を受けている事業 ②貧困削減のための調査事業 ③社会事業のデータ収集(ハイットプロジェクトの一部など、直接的成果が認められる場合は除く) ④学術的研究	http://www.iadb.org/en/asia/asian-trust-funds.1381.html http://www.iadb.org/aboutus/trustfunds/Fund.cfm?lang=en&query=&fdescrip=js%20poverty%20reduction%20program&displaytype=&fund=jpo

公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Korean Poverty Reduction Fund (KPR)	初期投資USD50M プロジェクト1件あたりの限度額はUSD1Mとなっている。	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、IDB加盟国の中で、最も脆弱な人々が裨益する活動を技術協力によって支援している。	当該ファンドの目的は、貧困削減と社会開発事業を支援することであり、最も脆弱かつ経済的に恵まれない人々が裨益することを目指している。	韓国政府	IDB加盟国での貧困削減や社会開発活動	案件としては、(1)参加型プロジェクトおよび生産型・零細企業向けプロジェクトの選定、設計、実行および評価 (2)各国および地方自治体政府、非営利団体の能力強化による貧困削減 (3)自然災害への脆弱性低減、防災がある。	http://www.iadb.org/en/topics/government/call-for-proposals-from-government/korean-poverty-reduction-fund-kpr.4839.html
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Knowledge Partnership Korea Fund for Technology and Innovation (KPK)	初期投資USD25M プロジェクト1件あたりの最高限度額はUSD1M、また1件あたり平均額はUSD300Kである。	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、技術的および科学的イノベーション分野でのプロジェクト準備及び実施を推進し、技術の発展と組織強化およびIDB加盟国における生産技術の普及、競争力向上を目指している。	当該ファンドの目的は、技術的および科学的イノベーションのプロジェクト準備段階及び実施段階を推進することである。また、ICTの推進による技術の発展および科学的な能力開発、組織強化を目指している。	韓国政府	IDB加盟国でのICTを推進しているプロジェクト	技術協力および関連するローン準備、実施、方針及び戦略策定・実行が対象となる。特にIDBの戦略やプログラムの中でも優先順位が高い活動に注力する。	http://www.iadb.org/aboutus/trustfunds/Fund.cfm?lang=en&fund=kpk&fdeser=korea&query=
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	Korea-IIC SME Development Fund	初期投資USD40M	当該ファンドは、韓国政府から資金提供を受けている。また、IIC(Inter-American Investment Corporation)と韓国政府の連携によって、中南米、カリブ地域の中小企業向けに主要な戦略的技術協力プロジェクトおよびプログラムの設計・開発、実施を支援している。	当該ファンドの目的は、中南米、カリブ地域の中小企業を支援するプログラムの開発およびプログラムの実施である。	韓国政府	IDB加盟国で活動する中小企業	N/A	http://www.iic.org/sites/default/files/pdf/korea-iiic_sme_development_trust_fund_template.pdf
公的機関	IDB Inter-American Development Bank 米州開発銀行	China-IIC SME Equity Investment Trust Fund	初期投資USD150M	当該ファンドは、中国政府によるUSD75Mの拠出により設立され、IDBグループのメンバーである米州投資公社(IIC)によって管理されている。また、エクイティおよび半エクイティ投資によってIICの加盟国26か国の中小企業を支援している。	当該ファンドの目的は、中南米、カリブ地域の開発を推進すること、当該地域へのエクイティ投資を活性化させることである。	中国政府	IDB加盟国で活動する中小企業	N/A	http://www.iadb.org/en/asia/asian-trust-funds.1381.html http://www.iic.org/en/key-initiative/china-iiic-sme-equity-investment-trust-fund
公的機関	European Investment Bank 欧州投資銀行	Facility for Euro-Mediterranean Investment and Partnership (FEMIP)	初期投資EUR105M	当該ファンドは、EU委員会がEIBの投資活動を支えるために用意した資金を利用しており、複数の地中海南部の国々での投資を推進し様々な段階にあるプロジェクトを支援している。	当該ファンドの目的は、地中海のパートナー国の近代化および経済の開放に関してEUの方針をサポートすることである。中でも、民間部門のサポートと、投資環境の整備に重点が置かれている。	欧州委員会	地中海のパートナー国で活動する企業	技術協力は投資案件のファイナリステイタディ、プロジェクトマネジメントの形をとり、案件の実施段階の支援あるいは評価のための現地調査に利用される。	http://ec.europa.eu/europeaid/where/neighborhood/regional-cooperation/enp-south/sustainable/femip_en.htm
公的機関	DFID IMPACT 英国国際開発省	Technical Assistance Facility	GBP7.5M	当該ファンドは、DFIDから資金提供を受けている。また、IMPACTのポートフォリオファンドが投資する相手先企業に対して、持続可能性の向上、ビジネス開発、イノベーション推進を目的に支援を行う。	当該ファンドの目的は、持続可能性の向上(企業が技術協力支援や投資期間を終えた後も長期に渡って事業を継続する可能性を上げることを念頭に技術協力が行われるべきである。)、ビジネス開発(技術協力の目的としては、強固なビジネス基盤を作り、本業のコンピテンシーを強化し利益を生み体質へ転換することである。)、イノベーション推進(技術協力を提供するとしてIMPACTプログラムの目的である新しいモデルを試し、社会問題を経営のソリューションによって解決する。)である。	DFID	IMPACTのポートフォリオファンドが投資する相手先企業	ビジネスプラン修正 出口 市場調査、マーケットの確認 環境・社会・ガバナンス対応 事業開発サービス 研修 環境・社会・ガバナンス問題のマネジメント モニタリング・評価	Internal PwC UK documents
公的機関	FMO オランダ開発金融公庫	Capacity Development Program	2006年から2011年にかけてEUR48.2Mが約400件のプロジェクトに提供された。	当該ファンドは、FMOが資金提供を受けている。また、オランダ外務省を代表して、途上国で活動する企業を素晴らしい開発効果を持つ持続成長可能なものにするために、必要ならトレーニング、能力開発、別領域の知識へのアクセスを提供している。また、平均してプロジェクトやプログラムの必要資金の50%以下を負担し、その他の部分は裨益者が負担する。	当該ファンドの目的は、トレーニング、能力開発、別領域の知識へのアクセスの提供を通じて、素晴らしい開発効果を持つ企業を持続成長可能にすることである。	FMO	途上国における以下の分野で活動する企業 マネジメント能力開発(戦略、リスク管理、信用分析) 組織開発(MIS/ITシステム、HR開発) 環境・社会配慮型のコーポレートガバナンス(E&S管理システム、コーポレートガバナンス方針)	主なプロジェクトは以下の通り。 マネジメント能力開発(戦略、リスク管理、信用分析) 組織開発(MIS/ITシステム、HR開発) 環境・社会配慮型のコーポレートガバナンス(E&S管理システム、コーポレートガバナンス方針)	http://annualreport2011.fmo.nl/home/report-of-the-management-board/government-funds/capacity-development.html http://www.fmo.nl/capdev
公的機関	Proparco フランス経済協力振興投資公社	Investment and Support Fund for Businesses in Africa (FISEA)	直接技術協力(戦略レビュー、調査・コンサルティング案件)の最高額はEUR200K 間接的な技術協力(委託コンサルティング契約)の最高額はEUR500K	当該ファンドは、Proparcoから資金提供を受けており、サハラ以南アフリカ地域の事業、マイクロファイナンス機関、投資ファンドへのエクイティ投資の他に技術協力もしている。また、技術協力の費用総額の50%までを負担するが、残りは支援先企業あるいは他に資金提供者がいる場合その資金提供者が負担する仕組みになっている。	当該ファンドの目的は、提供先企業が5つの主要な領域(リーダーシップと組織化、マーケティング、人的資源、財務管理と技術的な機能)を強化することである。	Proparco	サブサハラアフリカで活動する企業	サブサハラアフリカ地域の事業、マイクロファイナンス機関、投資ファンドへのエクイティ投資の他に技術協力もしている。 技術協力には、戦略レビュー、短期のコンサルタント派遣、投資ファンドへの委託コンサルティング案件がある。	http://www.proparco.fr/lang/en/Accueil_PROPARCO/products-services/Other-services/accompagnement-FISEA

公的機関	BIO ベルギー投資開発会社	Capacity Building Fund	F/S用のグラントは、費用全額の50%までを負担するが、最大EUR 100Kまでとする。	当TAファンドを通して、BIOはF/Sと技術協力用にグラントを提供する。F/Sは、途上国でビジネスを開発するには、必要不可欠である。 F/Sはビジネス開始の事前必須準備という位置づけである。他方、技術提供は、投資先企業から、トレーニング、アドバイス、技術移転を通して、事業改善・持続的可能な開発を行いたいという場合に支援を行う。2012年には、EUR 2Mの予算が、F/Sと技術協力向けに承認された。	投資案件が、商業的に実現可能であることを証明するためのF/Sであり、事業計画書を作成する事前準備として必要である。	ベルギー政府	BIOの投資先案件	特定のセクターやサービスの言及はない。	http://www.bio-invest.be/what-we-do/capacity-building.html http://annual-report2012.bio-invest.be/
公的機関	DEG ドイツ投資開発会社	Technical Assistance	N/A	当該ファンドは、DEGおよびドイツ経済協力開発省から資金提供を受けている。DEGは途上国および新興国の企業の投資に対し資金提供を行い、これを補う形で当該ファンドを発足させ、技術協力を通じてクライアントへのアドバイス提供やプロジェクトの実施支援を行っている。	当該ファンドの目的は、DEGが資金提供するプロジェクトの開発効果を向上させることである。	DEGおよびドイツ経済協力開発省	以下の分野で活動する途上国、新興国の企業 プロジェクトにおける教育・職業訓練 環境対策 国際基準の導入 エネルギー効率向上、資源保護 HIV/AIDS対策 経営・マネジメントコンサルティング CSR 汚職防止 コーポレートガバナンス リスクマネジメント(特に金融機関向け)	プロジェクトにおける教育・職業訓練 環境対策 国際基準の導入 エネルギー効率向上、資源保護 HIV/AIDS対策 経営・マネジメントコンサルティング CSR 汚職防止 コーポレートガバナンス リスクマネジメント(特に金融機関向け)	https://www.deginvest.de/International-financing/DEG/Unser-Angebot/F%C3%B6rderprogramme/Begleitma%C3%9Fnahmen/
公的機関	SIMEST	Financing for pre-feasibility and feasibility studies and technical support	商業向け投資の調査に対する限度額はEUR100K 生産に係る投資の調査に対する限度額はEUR200K 技術協力に対する限度額はEUR300K	当該ファンドは、SIMESTから資金提供を受けている。また、プレ・フィージビリティおよびフィージビリティ調査、技術支援のための資金提供を行っている。この支援は貸付の形を取り、技術協力の費用の100%をカバーすることができる。	当該ファンドの目的は、イタリア企業に資金サポートを行うために必要なEU域外でのプレ・フィージビリティおよびフィージビリティ調査、技術支援プログラムを実施することである。	SIMEST	EU域外で活動する企業	プレ・フィージビリティおよびフィージビリティ調査、研修や教育などのその他技術支援	http://www.simest.it/page-en.php?id=15
公的機関	Norfund	Grant Facility	NOK45.1M	当該ファンドは、Norfundから資金提供を受けている。また、Norfundの投資活動の開発効果を高めるためのプロフェッショナルかつ技術的なサポートを実施している。	当該ファンドの目的は、Norfundの投資活動の開発効果を強化することである。	Norfund	Norfundが投資しているプロジェクト	業務的な改善(人材育成、内部統制システムの強化、医療の発展、環境および安全への配慮)、ローカルコミュニティの開発、プロジェクトの開発	http://www.norfund.no/getfile.php/Document/s/Homepage/Reports/Annual%20and%20operational%20reports/A%CC%8Arssrapport_engelsk_web.pdf
公的機関	IFU	Danida CSR Training Fund	DKK 3M	当該ファンドは、DANIDAがグラントを提供し、IFUが資金管理を行う。IFUの投資先案件に対して、企業のCSRスタンダード向上にかかるコストを、このファンドが50-90%のコストを負担する。残り費用については、投資先の企業が支払う必要がある(平均して50%をカバーするが、企業規模が小さい場合は90%)。2012年には、11のCSRトレーニングプログラムを支援することが決定した。	当該ファンドの目的は、投資先企業のCSRスタンダード向上である。	DANIDA (デンマーク国際開発援助活動)	IFUが投資しているプロジェクト	企業の工場内における人権課題の改善、養豚場の品質管理・ガバナンス等	http://viewer.zmags.com/services/DownloadPDF インタビュー内容含む。
公的機関	Business Innovation Facility	Business Innovation Facility	GBP>M	当該ファンドは、2010年7月から2013年6月までの3年間にわたる総額GBP>Mのパイロットプログラムである。DFIDによって資金提供され、以下5か国のインクルーシブ・ビジネスを支援している。バングラデシュ、インド、マラウイ、ナイジェリア、ザンビア。BIFはインクルーシブ・ビジネスの取り組みが成功するよう実務的なアドバイスおよび専門知識を提供している。International Business LeadersおよびAccenture Development Partnersとともに、PwCがマネジメントを行っている。	当該ファンドの目的は、さまざまなステージにある社会企業が成長し、スケールアップすることをサポートすることである。	DFID	バングラデシュ、インド、マラウイ、ナイジェリア、ザンビアで活動する社会企業	パートナーシップの構築及び強化、事業計画策定、バリューチェーンのマッピングおよび強化、ビジネスプロセス見直し、ファイナンス・ストラクチャリング、パフォーマンス管理および開発効果の評価、セクター別のマーケティングに関する助言、研修や人材開発、戦略	http://businessinnovationfacility.org/page/about-us-about-the-business-innovation-facility
公的機関	SANAD	Technical Assistance Facility	N/A	当該ファンドは、SANADから資金提供を受けており、パートナー機関に対し実務的支援を提供することでSANADの理念を実現している。パートナー機関が商品・サービスを向上させ、新たな顧客セグメントを開拓し、新たなテクノロジーを導入し、新規イニシアチブに取り組みを推進している。パートナー機関の能力開発に取り組むことで、SANADが対象とする中小零細企業へのアウトリーチが向上するだけでなく、ファンドのリスクも減らすことができる。	当該ファンドの目的は、技術協力を通じて、パートナー機関に実務的支援を提供し、商品・サービスの向上、新たな顧客セグメントの開拓、新たな融資方法の導入、新規イニシアチブの開発を実現することだけでなく、SANADのリスクを低減することである。	EUおよびドイツ連邦経済協力開発省	中東、北アフリカにある零細、中小企業	市場調査、フィージビリティ調査 戦略策定、事業計画策定 中小零細企業ファイナンス・オペレーティングモデルの開発 製品開発 中間管理職の育成 貸倒れ、信用リスク管理 財務管理、資産・負債管理 組織再編	http://www.sanad.lu/technical-assistance-facility

公的機関	The Overseas Private Investment Corporation (OPIC)	African Technical Assistance Initiative	USD1.5M以上	当該ファンドは、OPICとUSAIDから資金提供を受けている。また、OPICのEnterprise Development Network (EDN)を活用しながら、サブサハラアフリカの中小企業へのUSD1.5M以上の技術支援を提供している。	当該ファンドの目的は、サブハラ以南アフリカの中小企業の発展に寄与することであり、現地起業家に資金と専門技術を提供し、生産能力と競争力を強化させることを目指している。	USAID/OPIC	サブサハラアフリカで活動する中小企業 また、以下の条件に合致する必要がある。 ・プロジェクトがUSAIDの支援するアフリカ地域の国にあること ・プロジェクトは2年以上事業を運営し業界経験があること	資金提供を求める中小企業は技術協力を以て以下のような取り組みを通じビジネス強化を図ることができる。 ・監査や経理業務を含めた財務管理向上に関わる支出 ・総合的な会計システムの導入、適切な会計ソフトウェアの導入 ・ビジネスコンサルティングおよび事業計画の策定支援 ・市場調査やファイジリティ調査 ・現状のビジネスオペレーションの評価	http://www.opic.gov/press-releases/2009/opic-announces-launch-african-technical-assistance-initiative
公的機関	Phatisa	Technical Assistance Facility (TAF)	USD500kまでの技術協力案件 (2017年までの5か年でTAFはアフリカの小規模農家20,000名を支援し、AAFは直接あるいは間接的に数千の雇用機会を創出するとみられている。)	当該ファンドは、主に欧州委員会から資金提供を受けている。活動内容としては、グラントを基本とし、African Agriculture FundおよびそのSMEファンドが出資する中小企業の能力強化を支援している。小規模農家やAAFの投資先とのつながりを強化し農村部での金融サービスを拡大することを目指している。いったんプロジェクトが承認された場合、TAFはプロジェクト実施のためのプロバイダーを選定する。また、TAFが資金提供を行う全案件にモニタリングのために専門家が派遣される。(合意された手続きに基づいてプロジェクトの中止を求める権利を保有している。)	当該ファンドの目的は、AAFを通じて投資を受けた中小企業(農業および食品関連事業)に対し技術協力を提供し、中小企業が小規模農家や生産者団体、農村部のコミュニティにおいて新たな事業機会を創出することである。	欧州委員会 他	African Agriculture Fund (AAF)を通じて投資を受けた中小企業(農業および食品関連事業)	AAFを通じて投資を受けた企業(農業および食品関連事業)を支援し、小規模農家や投資先企業のサプライヤーであるSMEなどのつながりを強化することを目指している。以下のようなプロジェクトを含む。 契約栽培への移行支援 小規模農家の組織化および能力強化 生産者団体への技術協力 農場サービス業者へのトレーニング 契約農家向け第三者によるファイナンス支援 品質保証 会計基準や手続きの改善 市場調査 市場へのアクセス改善 成長戦略の開発 人事システムの向上	http://www.phatisa.com/The_Fund_Manager/AAF/Technical_Assistance_Facility/ http://www.aanfta.org/About_Us/
財団	Lundin Foundation	West Africa Technical Assistance Facility	N/A	当該ファンドは、Lundin FoundationとCanadian International Development Agencyから資金提供を受けている。投資前後の技術協力に着目し、財務管理、会計システム、コーポレートガバナンス、メンテナンス管理システム、ビジネスマネジメントシステムの強化を西アフリカの中小企業に対して提供する。	当該ファンドの主な目的は以下の通りである。 ①Injaro Agricultural Capital Holdings Limitedの投資先への直接的技術供与による実務面でのマネジメント能力の強化(例: 会計や財務、コーポレートガバナンス、事業運営)や、主となる事業のパフォーマンス改善(例: 契約栽培) ②技術的かつ経営面での支援サービスを提供する業者の強化。Mobile Business Clinicをスタートさせ、実務的なトレーニングの提供により技術協力プロバイダーやマネジャーの増加を目指している。	Lundin Foundation / Canadian International Development Agency	西アフリカにある農業関連の中小企業	会計、財務管理、コーポレートガバナンス、法人格、業務プロセスや管理システム、人事および人材育成、法的サービス、戦略的マーケティング	http://www.lundinfoundation.org/s/investments.asp?ReportID=582360
財団	Lundin Foundation	General grant-making activities	1件あたりの技術協力金額はUSD 50 - 250K	当該ファンドは、Lundin Foundationから資金提供を受けており、その資金をもって、将来有望な起業家に事業成長のための資金と技術面および経営面での支援を行っている。	当該ファンドの目的は、特定のセクターに対し戦略的にグラントの提供を行い、革新的な事業の大規模展開を支援すること。資金(\$50K-\$250K)はビジネスモデルの精緻化やマーケティング牽引力を確認するために利用され、これによってリスクを低減し、追加の投資が得やすくなる。	Lundin Foundation	中央/西アフリカ(コートダジュール、コンゴ、中央アフリカ、ガーナ、ブルキナファソ、マリ、ニジェール、モーリタニア)、東アフリカ(ケニア、タンザニア) 南アフリカ(ザンビア、ボツワナ)にある中小企業	優先分野は、中間管理職育成および管理システム改善、財務、会計システム、コーポレートガバナンス強化など。	http://www.lundinfoundation.org/s/investments_strategy.asp
財団	KL Felicitas Foundation	General grant-making activities	約USD100K (2010年実績)	当該ファンドは、KL Felicitas Foundationから資金提供を受けている。活動内容として、インバートインベストメント案件にグラントや技術協力を提供し、投資先企業の能力強化を支援している。多くの社会企業は立ち上げ期に利益を上げることができないが、これらのグラントや技術協力により、本来の能力を発揮し成長することで、他の投資家から資金を得ることができる。また、グラントは単発、もしくは、数年にわたる場合もある。	当該ファンドの目的は、社会企業が損益分岐点に達する前、利益が出るようになるまで事業のコストを負担し、本来のポテンシャルを発揮し、追加投資を受けられるよう支援することである。	KL Felicitas Foundation	社会企業	会計システムの強化などの技術協力	http://www.klfelicitasfoundation.org/index.php/impact_investing/grants/
NGO	Social Investment Business	Community Assets and Services Grants	発足以来、総額GBP3.2Mを投資 (プレ・フィージビリティ向けの助成金はGBP100K、フィージビリティ調査向けの助成金GBP100K、キャピタル向け助成金はGBP100-500K)	当該ファンドは、Social Investment Businessから資金提供を受けている。社会企業に対しプレ・フィージビリティ向け助成金、フィージビリティ向け助成金、キャピタル向け助成金を提供している。また、2013年8月まで利用可能である。	当該ファンドの目的は、社会起業家が地元の建物やサービスを維持することを支援し、コミュニティに有益となることである。	Social Investment Business	社会企業	プレ・フィージビリティ向け助成金は以下の場合に利用できる。 ・ガバナンスとリーダーシップの改善 ・企業あるいはコンソーシアム設立支援 ・従業員へのコーチング、メンタリングによりサービス提供や資産管理のスキル向上 フィージビリティ向け助成金は以下の場合に利用できる。 ・事業計画の作成 ・特定サービス提供のため他社に必要な外部専門家アドバイスの費用 ・建築士、設計図、土地建物調査、土地利用計画および賃借契約交渉などに関わる専門家報酬 キャピタル向け助成金は地元の資産取得に利用できる	http://www.sibgroup.org.uk/communityrights/

NGO	Social Investment Business	Investment and Contract Readiness Fund	ファンド規模はGBP10Mであり、企業は申請1件あたりGBP50-150Kの資金提供を受けることができる。	当該ファンドは、Cabinet Officeから資金提供を受けており、社会企業が投資を得たり公共サービス契約の応札ができるよう能力強化を支援する。対象は、GBP500K規模の投資を目標としている、もしくは、GBP1M規模の公共サービスの公募に応札レベルの社会企業である。	当該ファンドの目的は、社会企業が投資を得たり、公共サービス契約の応札ができるよう能力強化を支援することである。	Cabinet Office	金属・ヘルスケア関連の社会企業	様々な技術協力があり、以下のような形がある。 戦略的アドバイス:ビジネスモデル評価、市場分析、オプション分析 財務アドバイス:財務モデリング、キャッシュフロー、財務予測 投資:バリュエーション、投資家発掘、応札支援 売買および契約:販売および応札プロセス、公共セクター購買プロセス、成果型報酬 ガバナンス:法的アドバイス、ガバナンスモデル 運営:プログラムおよびChange management methods	http://www.sibgroup.org.uk/beinvestmentready/ http://www.beinvestmentready.org.uk/
民間	Triodos Investment Management / Hivos	Hivos Triodos Partner Sustainable Agricultural Finance Expansion Programme	EUR800K	当該ファンドは、Hivosから資金提供を受けており、Micro Finance Institutions(MFIs)を支援している。また、技術協力を通じたMFIsの能力強化を目指し、結果として小規模農家や生産者団体、中小企業への金融サービスが充実することを目的としている。	当該ファンドの目的は、Micro Finance Institutions(MFIs)が零細農家、生産者組織、中小の農業関連企業へ金融サービスを提供できるように、技術協力を通じてMFIsがビジネスの拡張強化を実現することである。	Hivos	アフリカ、アジア、ラテンアメリカで活動する8つのMFIs	n/a	http://www.triodos.com/en/investment-management/who-we-are/news/newsletter-emerging-markets/ta-programme-hivos-agriculture/
民間	Leapfrog Investments	Leapfrog Labs	USD5M	当該ファンドは、Leapfrog Investmentsから資金提供を受けており、イノベーションを推進すべく、①グラント資金の企業への提供②調査研究や先進事例のまとめ③貧困層向け金融サービスの拡大を行っている。	当該ファンドの目的は、小口保険の分野でのナレッジ、信頼性および透明性の確保である。	Leapfrog Investments	N/A	低所得者層向け商品の開発、新規販売チャネルの発掘、管理部門の効率向上、社会インパクトの評価・発信	http://www.leapfroginvest.com/lf/about/leapfrog-labs
民間	Lok Capital	Lok Foundation	N/A	当該ファンドは、Lok Capitalからのグラントおよびの投資利益を利用し、社会的あるいは経済的に排除された人々のために特定の資金提供および長期技術協力を行っている。	当該ファンドの目的は、社会的・経済的に疎外された人々の課題を解決することである。大義の課題として、BOP層に対して商品やサービスを届けていないということがあり、起業家の役割に着目している。	Lok Capitalからのグラントおよびの投資利益家	BOP層に対して商品やサービスを届けるビジネスを営む社会起業家	BOP層に対して商品やサービスを届けるビジネス	http://www.lokecapital.com/lok_foundation.html
民間	Incofin Investment Management	General TA activities	N/A	当該ファンドは、Incofin Investment Managementから資金提供を受けている。活動内容として、Micro Finance Institutions(MFIs)向けの技術協力の提供があり、MFIsは財務面および社会面でのパフォーマンス向上に技術協力を活用できる。また、MFIsが適切な技術協力パートナーを見つける支援や、技術協力後のプロジェクト評価もMFIsとともにしている。更に、技術協力支援の一部として、IncofinIMは危機的状況の場合にはドナー資金のコーディネートも行っている。	当該ファンドの目的は、MFIsの社会面および財務面でのパフォーマンス向上を支援することである。	Incofin Investment Management	MFIs	・農村部のマイクロファイナンス機関でのイノベーションを推進するためMFIsの先進事例を紹介し商品設計やサービス展開手法についての助言 ・MFIsの社会パフォーマンスの管理およびガバナンスの先進事例を紹介 ・MFIsの運営、戦略、財務、経営、組織等の領域において総合的な改善を支援 ・MFIs機関のない地域において新規設立を支援	https://www.incofin.com/en/content/activities-approach-0
民間	Voxtra	Technical Assistance Facility	USD1.6M	当該ファンドは、Voxtra East Africa Agribusiness Fundの一部である。資金はノルウェーの二国間援助機関であるNoradが拠出している。対象企業の事業プロセスの向上、あるいは小規模農家への便益向上を目標としている。	当該ファンドの目的は2つあり、1つ目は、企業の事業基盤とオペレーションを強化し、本来の成長ポテンシャルを発揮できるよう支援することであり、2つ目は、企業のステークホルダー、特に小規模のサプライヤーや顧客への便益を向上させることである。	Norad	企業、企業のステークホルダー(小規模サプライヤー、物流業者、顧客など)	①企業の事業基盤とオペレーションの強化 ・ガバナンス、内部統制および経営情報や財務管理システムの強化 ・人事管理システムの効率化 ・ビジネスの効率化に対する技術協力 ・ビジネス実務についての中間管理職への研修など ②ステークホルダーへの便益の向上 ・契約栽培の拡大 ・物流業者やディーラーへ種子その他インプットの適切な使用方法についてのアドバイス ・生産者団体の設立 ・環境にやさしい農業手法の導入 ・男女平等の推進 ・安全衛生基準や環境パフォーマンスの向上	http://www.voxtra.org/technical_assistance/cms/46

公的機関	SANAD	Technical Assistance Facility	n/a	当該ファンドは、SANADから資金提供を受けており、パートナー機関に対し実務的支援を提供することでSANADの理念を実現している。パートナー機関が商品・サービスを向上させ、新たな顧客セグメントを開拓し、新たなテクノロジーを導入し、新規イニシアチブに取り組み進むことを推進している。 パートナー機関の能力開発に取り組むことで、SANADが対象とする中小零細企業へのアウトリーチが向上するだけでなく、ファンドのリスクも減らすことができる。	当該ファンドの目的は、技術協力を通じて、パートナー機関に実務的支援を提供し、商品・サービスの向上、新たな顧客セグメントの開拓、新たな融資方法の導入、新規イニシアチブの開発を支援することだけでなく、SANADのリスクを減減することである。	EUおよびドバイ連邦経済協力開発省	中東、北アフリカにある零細、中小企業	市場調査、フィージビリティ調査 戦略策定、事業計画策定 中小零細企業のファイナンス・オペレーティングモデルの開発 製品開発 中間管理職の育成 貸倒れ、信用リスク管理 財務管理、資産・負債管理 組織再編	http://www.sanad.la/technical-assistance-facility
公的機関	The Overseas Private Investment Corporation (OPIC)	African Technical Assistance Initiative	Above USD1.5M	当該ファンドは、OPICとUSAIDから資金提供を受けている。また、OPICのEntreprise Development Network (EDN)を活用しながら、サブサハラアフリカの中小企業へのUSD1.5M以上の技術支援を提供している。	当該ファンドの目的は、サブハラ以南アフリカの中小企業の発展に寄与することであり、現地起業家に資金と専門技術を提供し、生産能力と競争力を強化させることを目指している。	USAID/OPIC	サブサハラアフリカで活動する中小企業 また、以下の条件に合致する必要がある。 ・プロジェクトがUSAIDの支援するアフリカ地域の圏にあること ・プロジェクトは2年以上事業を運営し業界経験があること	資金提供を求める中小企業は技術協力を求いて以下のような取り組みを通じビジネス強化を図ることができる。 ・監査や経理業務を含めた財務管理向上に関わる支出 ・総合的な会計システムの導入、適切な会計ソフトウェアの導入 ・ビジネスコンサルティングおよび事業計画の策定支援 ・市場調査やフィージビリティ調査 ・現状のビジネスオペレーションの評価	http://www.opic.gov/press-releases/2009/opic-announces-launch-african-technical-assistance-initiative
公的機関	Phatisa	Technical Assistance Facility (TAF)	USD500kまでの技術協力案件に対し資金提供を行う。 (2017年までの5か年でTAFはアフリカの小規模農家20,000名を支援し、AAFは直接あるいは間接的に数千の雇用機会を創出するとみられている。)	当該ファンドは、主に欧州委員会から資金提供を受けている。活動内容としては、グラントを基本とし、African Agriculture FundおよびそのSMEファンドが出資する中小企業の能力強化を支援している。小規模農家やAAFの投資先とのつながりを強化し農村部での金融サービスを拡大することを目標としている。いったんプロジェクトが承認された場合、TAFはプロジェクト実施のためのプロバイダーを選定する。また、TAFが資金提供を行う全案件にモニタリングのために専門家が派遣される。(合意された手続きに基づいてプロジェクトの中止を求める権利を保有している。)	当該ファンドの目的は、AAFを通じて投資を受けた中小企業(農業および食品関連事業)に対し技術協力を提供し、中小企業が小規模農家や生産者団体、農村部のコミュニティにおいて新たな事業機会を創出することである。	欧州委員会 他	African Agriculture Fund (AAF)を通じて投資を受けた中小企業(農業および食品関連事業)	AAFを通じて投資を受けた企業(農業および食品関連事業)を支援し、小規模農家や投資先企業のサプライヤーであるSMEなどのつながりを強化することを目指している。以下のようなプロジェクトを含む。 契約栽培への移行支援 小規模農家の組織化および能力強化 生産者団体への技術協力 農場サービス業者へのトレーニング 契約農家向けの第三者によるファイナンス支援 品質保証 会計基準や手続きの改善 市場調査 市場へのアクセス改善 成長戦略の開発 人事システムの向上	http://www.phatisa.com/The_Fund_Manager/AAF/Technical_Assistance_Facility/ http://www.aafat.org/About_Us/
基金	Lundin Foundation	West Africa Technical Assistance Facility	n/a	当該ファンドは、Lundin FoundationとCanadian International Development Agencyから資金提供を受けており、その資金をもって、将来有望な起業家に事業成長のための資金と技術面および経営面での支援を行っている。	当該ファンドの主な目的は以下の通りである。 ①Injaro Agricultural Capital Holdings Limitedの投資先への直接的技術供与による実務面でのマネジメント能力の強化(例:会計や財務、コーポレートガバナンス、事業運営)や、主となる事業のパフォーマンス改善(例:契約栽培) ②技術的かつ経営面での支援サービスを提供する業者の強化。Mobile Business Clinicをスタートさせ、実務的なトレーニングの提供により技術協力プロバイダーやマネジャーの増加を目指している。	Lundin Foundation / Canadian International Development Agency	西アフリカにある農業関連の中小企業	会計、財務管理、コーポレートガバナンス、法人格、業務プロセスや管理システム、人事および人材育成、法的サービス、戦略的マーケティング	http://www.lundinfoundation.org/s/investments.asp?ReportID=582360
基金	Lundin Foundation	General grant-making activities	1件あたりの技術協力金額はUSD 50 - 250K	当該ファンドは、Lundin Foundationから資金提供を受けており、その資金をもって、将来有望な起業家に事業成長のための資金と技術面および経営面での支援を行っている。	当該ファンドの目的は、特定のセクターに対し戦略的にグラントの提供を行い、革新的な事業の大規模展開を支援すること。資金(\$50K-\$250K)はビジネスモデルの精緻化やマーケット牽引力を確認するために利用され、これによってリスクを低減し、追加の投資が得やすくなる。	Lundin Foundation	中央/西アフリカ(コートダジュール、コンゴ、中央アフリカ、ガーナ、ブルキナファソ、マリ、ニジェール、モーリタニア)、東アフリカ(ケニア、タンザニア) 南アフリカ(ザンビア、ボツワナ)にある中小企業	優先分野は、中間管理職育成および管理システム改善、財務、会計システム、コーポレートガバナンス強化など。	http://www.lundinfoundation.org/s/investments_strategy.asp
民間	Triodos Investment Management / Hivos	Hivos Triodos Partner Sustainable Agricultural Finance Expansion Programme	EUR800K	当該ファンドは、Hivosから資金提供を受けており、Micro Finance Institutions(MFIs)を支援している。また、技術協力を通じたMFIsの能力強化を目指し、結果として小規模農家や生産者団体、中小企業への金融サービスが充実することを目的としている。	当該ファンドの目的は、Micro Finance Institutions(MFIs)が零細農家、生産者組織、中小の農業関連企業へ金融サービスを提供できるように、技術協力を通じてMFIsがビジネスの拡張強化を実現することである。	Hivos	アフリカ、アジア、ラテンアメリカで活動する8つのMFIs	n/a	http://www.triodos.com/en/investment-management/who-we-are/news/newsletter-emerging-markets/ta-programme-hivos-agriculture/
民間	Leapfrog Investments	Leapfrog Labs	USD5M	当該ファンドは、Leapfrog Investmentsから資金提供を受けており、イノベーションを推進すべく、①グラント資金の企業への提供②調査研究や先進事例のまとめ③貧困層向け金融サービスの拡大を行っている。	当該ファンドの目的は、小口保険の分野でのナレッジ、信頼性および透明性の確保である。	Leapfrog Investments	n/a	低所得者層向け商品の開発、新規販売チャネルの発掘、管理部門の効率向上、社会インパクトの評価・発信	http://www.leapfroginvest.com/ff/about/leapfrog-labs

6.2.6 インパクトインベストメントの啓蒙を主導するプレーヤー

組織名	Access to Medicine Index																							
国籍/代表者	Netherlands / Wim Leereveld																							
目的	世界中の人が医療にアクセスできる世の中を実現する為に、製薬会社が行っている企業努力を評価、奨励することによって、企業の活動にポジティブな影響を与えること。																							
概要	Access to Medicine Index を開発し、Top20 のリサーチベースの製薬会社に対して、評価を行っている。また、分析結果を公開している。																							
対象	<p>■Top20 のリサーチベースの製薬会社</p> <table border="1"> <tr> <td>GlaxoSmithKline plc</td> <td>Novo Nordisk A/S</td> <td>Pfizer Inc.</td> <td>AstraZeneca plc</td> </tr> <tr> <td>Johnson & Johnson</td> <td>Novartis AG</td> <td>Bristol-Myers Squibb Co.</td> <td>Boehringer-Ingelheim</td> </tr> <tr> <td>Sanofi</td> <td>Merck KGaA</td> <td>Abbott Laboratories Inc.</td> <td>Takeda Pharmaceutical Co.</td> </tr> <tr> <td>Merck & Co. Inc.</td> <td>Bayer AG</td> <td>Eli Lilly & Co.</td> <td>Daiichi Sankyo Co. Ltd.</td> </tr> <tr> <td>Gilead Sciences</td> <td>Roche Holding Ltd.</td> <td>Eisai Co. Ltd.</td> <td>Astellas Pharma Inc.</td> </tr> </table>				GlaxoSmithKline plc	Novo Nordisk A/S	Pfizer Inc.	AstraZeneca plc	Johnson & Johnson	Novartis AG	Bristol-Myers Squibb Co.	Boehringer-Ingelheim	Sanofi	Merck KGaA	Abbott Laboratories Inc.	Takeda Pharmaceutical Co.	Merck & Co. Inc.	Bayer AG	Eli Lilly & Co.	Daiichi Sankyo Co. Ltd.	Gilead Sciences	Roche Holding Ltd.	Eisai Co. Ltd.	Astellas Pharma Inc.
GlaxoSmithKline plc	Novo Nordisk A/S	Pfizer Inc.	AstraZeneca plc																					
Johnson & Johnson	Novartis AG	Bristol-Myers Squibb Co.	Boehringer-Ingelheim																					
Sanofi	Merck KGaA	Abbott Laboratories Inc.	Takeda Pharmaceutical Co.																					
Merck & Co. Inc.	Bayer AG	Eli Lilly & Co.	Daiichi Sankyo Co. Ltd.																					
Gilead Sciences	Roche Holding Ltd.	Eisai Co. Ltd.	Astellas Pharma Inc.																					
創立者/支援者	<p>■Founder members</p> <p>The Bill & Melinda Gates Foundation The Dutch Ministry of Foreign Affairs UK Department for International Development Cordaid Humanist Institute for Cooperation with Developing Countries (HIVOS) Interchurch Organization for Development Co-operation (ICCO)</p>																							
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開																				
	-	o	o	o																				
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成																				
	-	-	-	-																				
活動の詳細	<p>b)評価方法の開発</p> <p>Access to Medicine Index は以下の 7 つの分野に対して、4 つのスケール(Commitments, Transparency, Performance, Innovation) のいずれに該当するかを分析している。</p> <p>1.General Access to Medicine Management: 取締役会レベルが世界中の人が医療へアクセスできるように行動することに対して直接的な責任をもち、その責任に基づいた戦略決定、ガバナンス、及び、人事評価制度を構築しているかを評価する。</p> <p>2.Public Policy & Market Influence: ステークホルダー (政策担当者、ライバル企業、顧客) との関わり方について、企業としてどのような行動基準を持ち、実際に行動をしているかを評価する。</p> <p>3.Research & Development: 新薬の開発、既存の薬の改良、知的財産の共有等により、いかに医療へのアクセスが向上させることができたかを評価する。</p> <p>4.Pricing, Manufacturing & Distribution: 世界中で適正な価格で、かつ、同じ品質の製品が地域差なく供給されているか、ローカルニーズとマッチしたパッケージやちらしの内容になっているかを評価する。</p> <p>5.Patents & Licensing: WTO が提唱する TRIP (Trade Related Aspects of Intellectual Property) や Doha Declaration に準じた知的財産所有権保護戦略となっており、過度な知的財産所有権保護戦略をとっていないかを評価する。</p> <p>6.Capability Advancement: 発展途上で薬の開発や配布を可能にするキャパシティーを構築する為に、現地の公共部門や大学との共同研究を行っているか、また、現地に開発拠点を作り、その場所に適したサプライチェーンを構築できているかを評価する。</p> <p>7.Product Donations: 慈善活動で寄与した製品のタイプ、ボリューム、効果について評価する。</p> <p>c)評価の実施</p> <p>企業から提供された情報や公開されている情報を基に、Experts Committee が Access to Medicine Index Report を作成する。</p> <p>d)評価結果の公開</p> <p>Access to Medicine Index Report を Web 上で公開しており、2 年に一度更新する。</p> <p>ソース</p> <p>http://www.accesstomedicineindex.org/</p>																							

組織名	Access to Nutrition Index			
国籍/代表者	Switzerland / Inge Kauer			
目的	企業が栄養価の高い商品を消費者に届けること、また、企業が消費者の選択や行動に対して責任のある行動をとることを評価、奨励することによって、企業の活動にポジティブな影響を与えること。			
概要	Access to Nutrition Index を開発し、Top25 の食品飲料会社に対して、評価を行っている。また、分析結果を公開している。			
対象	■Top25 の食品飲料会社			
	Ajinomoto Co., Inc.	Ferrero SpA	Kraft Foods, Inc	PepsiCo Inc.
	Barilla SpA	FrieslandCampina	The Kellogg Company	Sigma Alimentos
	Brasil Foods SA	General Mills, Inc	Lotte Co. Ltd.	Tingyi (Cayman Islands) Holding Corporation
	Campbell Soup Company	Groupe Lactalis	Mars, Incorporated	Unilever
	The Coca-Cola Company	Grupo Bimbo SA B de CV	Nestlé SA	
	ConAgra Foods	H. J. Heinz Company	Nichirei Corporation	
	Danone SA	The Hershey Company	Nissin Foods Holdings Co., Ltd.	
	創立者/支援者	■Founder members Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) Bill & Melinda Gates Foundation Wellcome Trust		
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開
	-	o	o	o
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成
	-	-	-	-
活動の詳細				
b)評価方法の開発	<p>Access to Nutrition Index は、企業に対して Nutrition practice のベンチマーキングに有用な Tool を提供している。また一方、Investor, Media, civil society, policymakers, academics に対しては、部分的ではないフルセットの情報を提供していることで両者の間でシナジー効果を生む仕組みを作っている。</p> <p>また、以下の 19 の Criteria のカテゴリに対して合計 150 以上の Criteria が紐づいている。その Criteria 一つ一つに対して、3 つのスケール(Commitment, Performance, Disclosure)のいずれに該当するか分析を行い、その後、カテゴリレベルの Weight を加味してスコアを算出する。</p> <ol style="list-style-type: none"> Governance_Corporate nutrition strategy Governance_Nutrition governance and management systems Governance_Quality of reporting Products_Product formulation Products_Nutrient profiling Accessibility_Product pricing Accessibility_Product distribution Marketing_All consumer_ Responsible marketing policy Marketing_All consumer_Auditing and compliance with policy Marketing_All consumer_Advertising focus Marketing_Children_ Responsible marketing policy Marketing_Children_Auditing and compliance with policy Marketing_Children_Advertising focus Lifestyles_Supporting staff healthy and wellness Lifestyles_Supporting consumer-oriented healthy diet and active lifestyle programs Labeling_Product labeling Labeling_Health and nutrition claims Engagement_Lobbying and influencing governments and policymakers Engagement_Stakeholder engagement 			
c)評価の実施	企業から提供された情報や公開されている情報を基に、MSCI ESG Research が Access to Nutrition Index Global Index Report を作成する。			
d)評価結果の公開	Access to Nutrition Index Global Index Report を Web 上で公開している。			
ソース	http://www.accesstonutrition.org/			

組織名	Engaged Investment			
国籍/代表者	UK/ Dr Rupert Evenett & Karl H Richter			
目的	インパクトインベストメントのマーケットインフラを整備し、その統合されたグローバルマーケットの中でインパクトインベストメントを活性化させること。			
概要	インパクトインベストメントのマーケットを成熟させる為の提唱を行うこと、および、インパクトインベストメントへの投資を呼び込む為に Index(Engaged X)のや財務的な指標(Implied Impact)を開発している。			
対象	一般企業			
創立者/支援者	Supporters European Commissions Cabinet Office Corporation of London The Rockefeller Foundation World Economic Forum			
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開
	o	o	-	-
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成
	-	-	-	-
活動の詳細				
a)Advocacy	インパクトインベストメントのマーケットを成熟させる為に必要なステップは以下の通りである。 1.Launch new funds: ソーシャルビジネス向けの新しい共同出資のファンドやファンドオプションを設立する。 2.Expand the pool of capital: 異なる満期、異なる金利の様々な種類の金融商品を提供することにより、社会投資家に多くの選択肢を与え、継続した投資を促す。 3.Develop follow-on funding facilities and broking services: ブローカーによる需要と供給のバランスの鈍取りが存在し、企業が後続の資金も入手可能なマーケットにする、 4.Securities existing portfolios: インパクトインベストメントのポートフォリオ上で証券の流動性を高めることによって、オリジナル投資を Lifetime 投資にする。 5.Establish a trade forum: マーケットの統計分析やベストプラクティスを共有によって、インパクトインベストメントのメリットを社会投資家に提示する。			
b)評価方法の開発	「Implied Impact」と「Engaged X」の二種類がある。 Implied Impact Implied Impact とは、インパクトインベストメントの実際の資本価格設定の違いを従来のリスクを調整したリターン予想と比較して判断する財政的な指標のこと。また、以下の作業にアプローチすることが可能である。 1.Capital pricing: リスクや社会的リターンを考慮に入れた価格設定をサポートする。 2.Risk based pricing: RAROC (資本リスク調整後利益率) の算出をサポートする。 3.Capital Asset Pricing Model (CAPM): 資本資産価格モデルの算出をサポートする。 4.Option Pricing: ブラック・ショールズ・オプション価格設定モデルの算出をサポートする。 5.Institutional investors & wealth managers: 投資家の資産配賦に関してサポートする。 6.Impact measurement: 異なる評価基準との調和による評価基準に関する議論をサポートする。 7.Comparative investment evaluation: 現行の投資と比較したインパクトインベストメントに適用可能な係数を認識する。 8.Brand & Goodwill: ブランド価値およびのれん計算をサポートする。 9.Payment-by-results contracts: 政府は Payment -by-results contracts や Social impact bonds の公正価値を決定する際のベンチマークとして使用可能である。 10. Tax relief: インパクトインベストメントに投資する人への適切な減税率設定をサポートする。適切なレートを計算する為に、定量的な基準を提供する。 11.Macro-prudential stability: RAROC, CAPM やブラック・ショールズ・オプション価格設定モデルのような標準的な計算方法に対して係数を加えることによって、グローバルなファイナンスシステムとの同位性を減らす。 12.Regulators: 監査機関に対して、投資に対する社会的リターンを定量的な方法で評価することをサポートする。 Engaged X Engaged X の目的は、株式、債券、Social Bond 等を含めた投資家向け複合データを提供することによって、インパクトインベストメントを実施する上でベンチマークとベースラインを与えること。(2013 に Beta 版作成予定) また、以下の情報が入る予定となっている。 1. Principal(Amount actually invested), Return(Yield + Capital application), Maturity(Duration to Redemption/exit), Risk(Actual right-offs/defaults) 2. Product type(Equity, Debt, Quasi-Equity, Mezzanine), Stage of venture(Start-up, Mature, Refinance etc), Purpose(Asset purchase, Secured, Not asset backed, Working capital), Sector(Eg. Health, Affordable housing, Education, Sustainable energy), Geography(Post code - CRA type data) 3. Social prospectus(Theory of change), Measurement type(Self assessed or independent etc), Metric(Which metric used), Score(Result of impact measurement)			
ソース	http://www.engagedinvestment.com/			

組織名	GIIN (Global Impact Investing Network)			
国籍/代表者	UK/ Amit Bouri			
目的	財務的リターンとともに計測可能な社会的、環境的なインパクトを促すインパクトインベストメントのスケールと効果を増大させること。			
概要	IRIS metric catalog の開発・提供、および、収集した情報を基にレポートや Online platform の作成・提供を行っている。他には、出版、イベントの開催、Career 紹介等幅広く活動している。			
対象	一般企業			
創立者/支援者	■Founder members 83 社あり。詳細は以下の URL 参照。 http://www.thegin.org/cgi-bin/iowa/network/members/index.html			
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開
	-	○	○	○
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成
	○	○	○	-
活動の詳細				
b)評価方法の開発	IRIS metrics catalog は社会投資家が社会的、環境的、財務的なパフォーマンスを計測する Metrics のカタログであり、インパクトインベストメントの信用性の向上に貢献している。また、IRIS metrics catalog は Cross-sector Metrics Sets と Sector-specific Metric Sets という二種類のセットがあり、それぞれ以下の分類で評価していく。 ■Cross-sector metrics Beneficiaries, Employment, Environmental Performance, Financial Performance, Governance & Social Policies, Product information. ■Sector-specific metrics Agriculture, Education, Energy, Environment, Water Financial Services, Health, Housing & Community facilities.			
c)評価の実施	IRIS metric catalog を使用して評価したものを ImpactBase 上で公開している。			
d)評価結果の公開	①ImpactBase は Free online platform であり、Asset class、Impact テーマ、Geographic ターゲット、ターゲットリターン等の条件で投資案件が検索可能である。 ②Web 上で IRIS Data brief, IRIS Data report を公開している。			
e)協議の開催	Investor's Council は主に以下の 4 つの活動がある。 ① Convening: 年二回開催し、メンバー間でこれまでの経験、投資アプローチのアイデア、インパクトを与えるテクニック等を共有する場である。 ② Targeted individualsupport: 各メンバーのニーズに合わせた他のメンバーの紹介。 ③ Field-Building: IRIS report や ImpactBase だけでなく、方針策定の機会やクロスセクターの情報についてもメンバーへ提供している。 ④ Working group: 特定のインパクトインベストメントテーマについては、Working group をサポートしている。			
f)トレーニング/イベントの開催	NEWS/出版の提供、イベントの開催			
g)キャリアセンターの設置	Career center では、Investor' Council メンバー組織/企業における Job の紹介等を行っている。			
ソース	http://www.thegin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html			

組織名	Social Stock Exchange			
国籍/代表者	UK / Pradeep Jethi			
目的	投資家が社会や環境にインパクトのある組織、企業を調査すること、もしくは、比較検討することができるプラットフォームを作ること。			
概要	主な事業で社会もしくは環境問題の解決に貢献している企業を対象としており、Social Stock Exchange で開発した Index (Impact Report) でまとめた情報を投資家に対して公開している。また、メンバー企業の株式、債券は London Stock Exchange で売買可能である。			
対象	以下の事業を主とする企業、かつ、London Stock Exchange で株式、債券が売買可能な企業。 Health and health care, Affordable housing, Social transport, Ethical consumerism, Clean-tech, Recycling, Regeneration, Education, Sustainable forestry and organic agriculture, and, Poverty and social deprivation alleviation.			
	■メンバー企業 (2013年8月時点)			
	Accsys Technologies	HaloSource	Primary Health Properties	V22
	Ashley House	ITM Power	Scope	ValiRx
Good Energy Group	Places for People	Straight	Assura Group	
創立者/支援者	■Supporters London Stock Exchange City of London Corporation Big Society Capital The Big Lottery Fund			
	■Founder members			
	Accsys Technologies	HaloSource	Primary Health Properties	V22
	Ashley House	ITM Power	Scope	ValiRx
Good Energy Group	Places for People	Straight		
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開
	-	o	o	o
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成
	-	-	-	-
活動の詳細				
b)評価方法の開発	企業は、以下の5つのカテゴリに分類した情報を Social Stock Exchange に提供する。 1. 社会的/環境的な観点での企業の目的、および、企業の果たすであろうインパクトについて 2. 企業活動の社会的なインパクトの結果として、誰が利益を得るのかについて 3. どのように企業の製品、サービス、業務が社会的なインパクトを生むのかについて 4. どのように企業が全てのステークホルダーを巻き込んでいくのかについて 5. 企業が社会的なインパクトを与えているとする証拠の収集方法、計測方法、レポート方法について			
c)評価の実施	企業から提供された情報を基に、Independent social impact specialist が Impact report を作成する。			
d)評価結果の公開	Impact Report を Web 上で公開しており、企業は Impact Report 作成に必要な情報を年1回 Social Stock Exchange に提供することが義務づけられている。			
ソース	http://www.socialstockexchange.com/			
その他	Social Stock Exchange platform にエントリーする場合、以下の条件・手続きを踏む必要がある。 1. 主な事業で社会もしくは環境問題の解決に貢献していること 2. 証券取引所で公的に売買される証券をもっていること 3. Impact report を作成し、企業のミッションやインパクトについて十分な情報を提供すること (インパクトについては定量的なものである必要はない) 4. 透明性を維持すること 5. Impact report は Best practice のフォーマットにあったものであり公開されること 6. Social value については、組織ごとに実施している内容が異なる為、評価はフレキシブルに実施すること 7. Impact report を基に Admission panel を開催し、該当企業が Social Stock Exchange のメンバーになることができるか否かを決定すること			

組織名	WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)			
国籍/代表者	Switzerland / Stephan Schmidheiny			
目的	「持続可能な発展」を達成すること			
概要	地球規模で解決すべきゴールを Vision2050 として設定した上で、その実現の為に、メンバー企業に対して Network 形成、Case study/Tool/Training の提供等を行なっている。また、活動の進捗を確認する為に、インパクト評価およびモニタリングも実施している。			
対象	■メンバー企業 (2013年8月時点) 181社あり。詳細は以下の URL 参照。 http://www.wbcsd.org/about/members/members-list-region.aspx			
創立者/支援者	同上			
活動内容	a)政策提言	b)評価方法の開発	c)評価の実施	d)評価結果の公開
	○	○	-	-
	e)協議の開催	f)トレーニング/イベントの開催	g)キャリアセンターの設置	h)ネットワーク形成
○	○	-	○	
活動の詳細				
a)政策提言	Vision2050 と Action2020 を提唱している。 Vision2050 は地球上の 90 億人が限られたリソースの中でよりよく生活する為の Vision を示しており、9 つの Element (1.People's value、2.Human development、3.Economy、4.Agriculture、5.Forests、6.Energy and power、7.Buildings、8.Mobility、9.Materials) で構成されている。 Action2020 は、Vision2050 を実現する上で 2020 年までに達成するべきゴールを定義し、2020 年にそのゴールを実現する為の具体的なビジネスソリューションや、企業/セクター/国レベルにおける問題解決に向けた活動の進捗を評価する為のインパクト評価方法やモニタリング方法を示している。 また、Annual review を作成し、Web 上で公開している。			
b)評価方法の開発	Measuring impact framework は社会、環境に対する事業のインパクトの評価、及び、それをどのように経営に活かしていくかについて方法論を提供している。 ■4 step methodology 1.Set boundaries->Define your business: 目的や評価対象となる地域、業務を選定する。 2.Measure direct and indirect impacts->Measure your company footprint: 各業務へのインパクトを特定し、そのインパクトの影響範囲を社内、社外に分類した上で評価軸を決めて評価する 3.Assess contribution to development->Understand your footprint in the development context: 評価結果が該当分野に対してどの程度の貢献をしているか測定する。 4.Prioritize management response->Make better informed decisions: 企業の社会的なインパクトに関して、主要なリスクと機会を分析し、マネジメントに経営判断を促す。			
e)協議の開催	Council Meetings と Liasion Delegates Meeting の二種類あり、年一回開催されている。 Council Meetings では、企業の CEO やそれに準じたレベルのメンバーが集まり、Sustainable Development に関連する戦略上の問題を議論する、もしくは、WBCSD の今後の方向性や優先順位を決める場である。 Liasion Delegates Meetings では、最新の Sustainable Development に関する問題をキャッチアップする機会や、参加者にネットワークを形成する機会を提供する場である。			
f)トレーニング/イベントの開催	以下の 5 分野(21 項目)に対して、Sdution グループを作り、出版/Case Study/News/Videoletter/Newsletter/Tool/Training の提供を行っている。			
	1.Natural Capital 1-1.Ecosystems Solutions 1-2.Forest Solutions 1-3.Water Solutions 1-4.Aguribusiness Solutions 1-5.Energy & Climate 1-6.Electric Utilities 1-7.GHG Management	2.Social Capital 2-1.In clusive Growth 2-2.Performance & Valuation 2-3.Access to Energy	3.Financial Capital 3-1.Reporting & Investment	
	4.Busi ness Applications 4-1.Cement Sustainability Initiatives 4-2.Chemicals 4-3.Tire Industry Project 4-4.Energy Efficiency in Buildings 2.0 4-5.Sustainability Mobility 2.0 4-6.Urban Infrastructure Initiative	5.Capacity Building 5-1.Consumption & Value chain 5-2.Education Initiatives 5-3.Future Leaders Team 5-4.People matter		
h)ネットワーク形成	WBCSD は 6 つの地域 (Africa、Asia、Europe、Latin America、North America、Oceania) に企業をグルーピングし、Regional network を形成している。これにより、WBCSD の各国政府や国際機関への影響力を強めることや、WBCSD のメンバー企業が各国や各地域で Opinion leader となることによって、企業に付加価値を与える一役を担っている。			
ソース	http://www.wbcsd.org/home.aspx			

6.2.7 インパクトファンドのロングリスト

別添①参照

6.3 各調査シート

6.3.1 <BOP F/S 案件レビュー・開発効果評価> 企業向けアンケート・インタビュー用紙

アンケート用紙(BOP F/S実施企業へのヒアリング項目)

年 月 日

0. 記入者について

企業名

部署名

役職

氏名

1. 企業基礎情報について

1.1 企業名

1.2 産業カテゴリー(ひとつ選択)

農業	食品	保健・医療	教育	エネルギー
インフラ	ICT	その他(詳細記述: _____)		

1.3 企業規模—資本金(ひとつ選択)

5000万円未満	5000万円以上1億円未満	1億円以上5億円未満	5億円以上50億円未満	50億円以上100億円未満	100億円以上
----------	---------------	------------	-------------	---------------	---------

1.4 貴社内における「BOPビジネス定義」(ひとつ選択)

新興国・途上国における事業を「BOPビジネス」と呼んでいる

新興国・途上国における事業において、顧客(サービス、商品ユーザー)が貧困層である場合に「BOPビジネス」と呼んでいる

新興国・途上国における事業において、バリューチェーンのどこかに貧困層が関わっている場合に「BOPビジネス」と呼んでいる

新興国・途上国における事業において、経済的な指標に加えて、社会的指標で事業評価を行う場合に「BOPビジネス」と呼んでいる

「BOPビジネス」という言葉は特に使わない

その他(詳細記述: _____)

1.5 1.4で定義される「BOPビジネス」に対して使用される貴社の投資判断基準(ひとつ選択)

通常の新規事業実施の場合と同じ指標で、(投資判断をして)事業実施判断を行う

通常の新規事業実施の場合とは異なる、(投資判断基準を設定して)事業実施判断を行う ※判断基準は経済的指標を使用するが、長期的事業として捉えられる

通常の新規事業実施の場合とは異なる、(投資判断基準を設定して)事業実施判断を行う ※そのうち、判断基準に経済的指標だけでなく、社会的指標も組み込まれている

その他(詳細記述: _____)

1.6 BOPビジネス実施決裁部署(複数回答可)

経営企画部	マーケティング部	生産企画部	技術部	CSR部	国際事業部
地域統括部					
その他(詳細記述: _____)					

複数回答の場合、各部門の関連性をご説明ください(詳細記述: _____)

1.7 BOPビジネスの位置づけ(ひとつ選択)

企業活動においてBOPの重要性は高い	企業活動においてBOPの重要性はある程度ある	企業活動においてBOPの重要性は低い
--------------------	------------------------	--------------------

理由: _____

2. JICA BOP F/Sで調査対象となった貴社のBOP事業について(まだ事業を開始していない場合は、計画ベースでご記入ください。)

2.0 BOP事業のステータス(ひとつ選択)

すでに実施している F/S段階である

2.1 事業実施地域(ひとつ選択)

アジア	アフリカ	中南米	その他(詳細記述: _____)
-----	------	-----	------------------

2.2 事業実施(予定)国(自由記述)

2.2.1 F/Sを実施する際に、上記地域・国を選択した理由(自由記述)

2.3 実施地域における事業規模

2.3.1 売上(自由記述)

2.3.2 収益(自由記述)

2.3.3 従業員(ひとつ選択)

10人未満	10人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上
-------	------------	-------------	--------

2.4 実施地域における事業内容

2.4.1 産業カテゴリー(複数回答可)

農業	食品	保健・医療	教育	エネルギー
インフラ	ICT	その他(詳細記述: _____)		

2.4.2 現地法人形態(ひとつ選択)

現地法人	支店	JV	その他(詳細記述: _____)
------	----	----	------------------

2.4.3 現地法人資本構造(ひとつ選択)

本社からの資本50%以上	本社からの資本50%以下	本社からの資本なし
--------------	--------------	-----------

2.4.4 バリューチェーンにおけるBOPの関与領域(複数回答可)

生産	加工・製造	流通・販売	消費
----	-------	-------	----

2.5 実施地域における事業の経済性

2.5.1 事業の黒字転換までの期間(ひとつ選択)

3年未満	3年以上5年未満	5年以上
------	----------	------

2.5.2 投資金額(ひとつ選択)

1000万円未満	1000万円以上1億円未満	1億円以上10億円未満	10億円以上
----------	---------------	-------------	--------

2.5.3 事業実施にあたっての資金調達方法（複数回答可）

自己資金	株式発行	社債発行	金融機関からの借り入れ
寄付	その他（詳細記述: _____）		

2.5.4 資金調達先（複数回答可）

日本の民間銀行	日本の政府系銀行	日本のVCファンド	現地の民間銀行	現地の政府系銀行	現地のVCファンド
国際機関	その他（詳細記述: _____）				

2.6 外部からの事業支援

2.6.1 支援/連携団体（複数回答可）

日本政府・自治体	現地政府・自治体	二国間援助機関	国際機関	日系民間企業	現地民間企業
NGO/NPO	地元コミュニティ	大学/研究機関	その他（詳細記述: _____）		

2.6.2 支援カテゴリ（複数回答可。支援/連携団体が複数の場合、それぞれの支援カテゴリを明記）
 （「カネ」を選択した場合⇒2.6.3.2.6.4へ。「ヒト」「モノ」を選択した場合⇒3へ。）

ヒト	（支援/連携団体: _____）
モノ	（支援/連携団体: _____）
カネ	（支援/連携団体: _____）

2.6.2 「カネ」に関する支援を選択した場合、どの事業フェーズで、どのような資金提供を受けましたか？（複数回答可）

	融資	グラント	その他
事業実施前の調査（F/S段階）に必要な資金			
事業実施開始時の初期投資			
事業実施開始時の運転資金			
事業拡大のための資金投資			
その他（詳細記述: _____）			

2.6.4 具体的支援内容（自由記述）

2.6.2で「カネ」と回答した場合

3. JICA BOP F/Sのスコア外のBOP事業について（例：当F/Sに先だてて実施した事業、また当F/Sと関連性のない別BOP事業等）

***実質ベースでご記入ください。**

3.0 当F/SのBOP事業との関連性（ひとつ選択）

当F/Sの前段階となる事業	当F/Sとは関連性がない事業（例：他の事業部が実施しているビジネス）
---------------	------------------------------------

3.1 事業実施地域（ひとつ選択）

アジア	アフリカ	中南米	その他（詳細記述: _____）
-----	------	-----	------------------

3.2 事業実施（予定）国（自由記述）

3.2.1 F/Sを実施する際に、上記地域・国を選択した理由（自由記述）

3.3 実施地域における事業規模

3.3.1 売上（自由記述）

3.3.2 収益（自由記述）

3.3.3 従業員（ひとつ選択）

10人未満	10人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上
-------	------------	-------------	--------

3.4 実施地域における事業内容

3.4.1 産業カテゴリ（複数回答可）

農業	食品	保健・医療	教育	エネルギー
インフラ	ICT	その他（詳細記述: _____）		

3.4.2 現地法人形態（ひとつ選択）

現地法人	支店	JV	その他（詳細記述: _____）
------	----	----	------------------

3.4.3 現地法人資本構造（ひとつ選択）

本社からの資本50%以上	本社からの資本50%以下	本社からの資本なし
--------------	--------------	-----------

3.4.4 バリューチェーンにおけるBOPの関与領域（複数回答可）

生産	加工・製造	流通・販売	消費
----	-------	-------	----

3.5 実施地域における事業の経済性

3.5.1 事業の黒字転換までの期間（ひとつ選択）

3年未満	3年以上5年未満	5年以上
------	----------	------

3.5.2 投資金額（ひとつ選択）

1000万円未満	1000万円以上1億円未満	1億円以上10億円未満	10億円以上
----------	---------------	-------------	--------

3.5.3 事業実施にあたっての資金調達方法（複数回答可）

自己資金	株式発行	社債発行	金融機関からの借り入れ
寄付	その他（詳細記述: _____）		

3.5.4 資金調達先（複数回答可）

日本の民間銀行	日本の政府系銀行	日本のVCファンド	現地の民間銀行	現地の政府系銀行	現地のVCファンド
国際機関	その他（詳細記述: _____）				

3.6 外部からの事業支援

3.6.1 支援/連携団体（複数回答可）

日本政府・自治体	現地政府・自治体	二国間援助機関	国際機関	日系民間企業	現地民間企業
NGO/NPO	地元コミュニティ	大学/研究機関	その他（詳細記述: _____）		

3.6.2 支援カテゴリ（複数回答可。支援/連携団体が複数の場合、それぞれの支援カテゴリを明記）
 （「カネ」を選択した場合⇒3.6.3.3.6.4へ。「ヒト」「モノ」を選択した場合⇒4へ。）

ヒト	（支援/連携団体: _____）
モノ	（支援/連携団体: _____）
カネ	（支援/連携団体: _____）

3.6.3 2.6.2で「カネ」に関する支援を選択した場合、どの事業フェーズで、どのような資金提供を受けましたか？（複数回答可）

	融資	グラント	その他
事業実施前の調査（F/S段階）に必要な資金			
事業実施開始時の初期投資			
事業実施開始時の運転資金			
事業拡大のための資金投資			
その他（詳細記述: _____）			

3.6.4 具体的支援内容（自由記述）

2.6.2で「カネ」と回答した場合

4. 事業化

4.0 BOPビジネスに関心をもち、F/Sに応募したきっかけは何ですか？(自由記述)

--

4.1 F/S後の進捗状況

4.1.1 F/S後のステータスはどれにあてはまりますか？(ひとつ選択)

(「見送り」を選択⇒4.3, 4.4, 4.7へ、「検討中」を選択⇒4.1.2, 4.1.3, 4.3, 4.7へ、「実施中」を選択⇒4.2, 4.3, 4.7へ。)

見送り	検討中	実施中
-----	-----	-----

4.1.2 「検討中」を選択した場合、現在のステータスはどれにあてはまりますか？(ひとつ選択)

社内決済中	投資判断が下り、資金調達中	現地事務所設立中	その他(詳細記述:)
-------	---------------	----------	-------------

4.1.3 4.1.1で「検討中」を選択した場合、今後の実施可能性はありますか？(ひとつ選択)

(「実施が決定している」を選択⇒4.1.4, 4.2へ。)

実施が決定している	実施は今のところ未定である
-----------	---------------

4.1.4 4.1.3で「実施が決定している」を選択した場合、具体的な事業開始日は決定していますか？(ひとつ選択)

決定している	(事業開始日:)	未定である	その他(詳細記述:)
--------	-----------	-------	-------------

4.2 4.1.1で「実施中」又は4.1.3で「実施が決定している」を選択した場合、成功要因は何ですか？(最も成功に導いたと思うものを、F/S開始前・開始後で認識したものをそれぞれ2つまで回答)
(「調達資金が確保できた」を選択⇒4.2.1へ。)

		開始前	開始後
外部要因	政治・治安	政治・治安	
		相手国政府の優遇措置	
		法・制度	
	市場	経済状況	
		市場の成長性	
	インフラ	競合	
		商品のニーズ	
	文化	インフラの整備	
		商文化の合致	
	内部要因	社内関連	F/Sの事前調査を十分に行った
予算が十分に充てられた			
人員が十分にいた			
社内で優先度が高い案件だった			
案件関連		企業戦略と合致していた	
		社内決済がスムーズにいった	
資金調達		現地労働力・スタッフ(量・質含む)が確保できた	
		現地労働力・スタッフのコストが安い	
		モノ(量・質含む)が確保できた	
		モノのコストが安い(流通コスト含む)	
調達資金が確保できた			

4.2.1 資金調達

4.2.1 4.2で「調達資金が確保できた」を選択した場合、その主な理由は何ですか？(複数回答可)

低金利	質し手の存在	その他(詳細記述:)
-----	--------	-------------

4.2.2 4.2で「調達資金が確保できた」を選択した場合、資金を調達の際、どのような問題や困難な状況に直面しましたか？(自由記述)
(例: 途上国で実施する事業のため、融資リスクが高いと判断され、多くの金融機関に融資を断られた等)

--

4.3 事業又はF/Sを実施する上で、リスクとして認識した要因は何ですか？(もっとも高いリスクを認識したものを、F/S開始前・開始後で認識したものをそれぞれ2つまで回答)
(「調達資金が確保できなかった」を選択⇒4.3.1.1, 4.3.1.2, 4.3.1.3へ。)

		開始前	開始後
外部要因	政治・経済	政治・治安	
		相手国政府の優遇措置	
		法・制度	
	市場	経済状況	
		市場の成長性	
	インフラ	競合	
		商品のニーズ	
	文化	インフラの未整備	
		商文化の不一致	
	内部要因	社内関連	F/Sの事前調査が十分に行われなかった
予算が十分に充てられなかった			
人員が十分にいなかった			
社内では優先度の低い案件だった			
案件関連		企業戦略と合致していなかった	
		社内決済が下りなかった	
資金調達		現地労働力・スタッフの確保(量・質含む)	
		現地労働力・スタッフのコストが高い	
		モノの確保(量・質含む)	
		モノのコストが高い(流通コスト含む)	
調達資金の確保ができなかった			

4.3.1 資金調達

4.3.1.1 4.3で「調達資金が確保できなかった」を選択した場合、その主な理由は何ですか？(複数回答可)

高金利	質し手の不在	その他(詳細記述:)
-----	--------	-------------

4.3.1.2 4.3で「調達資金が確保できなかった」を選択した場合、どのような金融機関に融資の打診をしましたか？(複数回答可)

日本の民間銀行	日本の政府系銀行	日本のVCファンド	現地の民間銀行	現地の政府系銀行
現地のVCファンド	国際機関	その他(詳細記述:)		

4.3.1.3 打診した場合、融資してもらえなかった理由は何ですか？(自由記述)

--

4.4 4.1.1で「見送り」を選択した場合、事業化できなかった要因を取り除く、他のオプションを検討しましたか？(ひとつ選択)

(「はい」を選択⇒4.5へ、「いいえ」を選択⇒4.6へ。)

はい	いいえ
----	-----

4.5 4.4で「はい」を選択した場合、事業化できなかった要因を特定し、それを取り除くために検討された他の変更オプションは何ですか？(複数回答可)

生産量・方法	調達量・方法	商品(スペック、価格)
販売量・先・方法	ビジネスパートナー	資金調達量・先・方法

4.6 4.4で「いいえ」を選択した場合、なぜ事業化できなかった要因を特定し、それを取り除くためのオプションを検討しなかったのですか？(複数回答可)

検討する必要がないと判断した	検討・再調査の人的リソースが足りなかった
検討・再調査の時間が足りなかった	検討・再調査の資金的リソースが足りなかった
その他(詳細記述:)	

4.7

最終的に事業化を決定/断念した際に最も重要視した観点は何か？(ひとつ選択)

採算性(短期・中期)の観点	得楽性(長期)の観点	新規性の観点	社会的リターンの観点	その他(詳細記述:)
---------------	------------	--------	------------	-------------



5. 開発効果

5.1 BOP F/Sを実施するにあたって、社会的インパクトを評価するための指標/KPIの設定、およびそのためのベースライン調査を行いましたか？(ひとつ選択)
 (「はい」を選択⇒5.11+5.18へ、「いいえ」を選択⇒5.3, 5.31へ)

はい	いいえ
----	-----

5.1.1 社会的評価指標を使用して、事業実施前の想定される社会的インパクト評価を実施した理由として、どのような理由がありますか？(複数回答可)

JICAからの指摘があったため
社内において、説明する責任が発生したため 具体的に社内のどのような部署や役職の方への説明が必要であったか教えて下さい (詳細記述:)
連携及び協力組織に対して説明する責任が発生したため 連携及び、協力組織とは具体的にどのような組織か教えて下さい (詳細記述:)

5.1.2 BOP F/Sを実施するにあたって実施した社会的インパクト評価は、どのような評価を実施しましたか？(ひとつ選択)

JICAの提示する手法(PCM)に則って、事業実施前に、事業実施時に想定される社会的インパクト評価を行った
既存の評価指標(IRIS, PRI等)に則って、事業実施前に、事業実施時に想定される社会的インパクト評価を行った 既存の評価指標とは具体的に何を参考にしたのか、教えて下さい。 (詳細記述:)
何を参考にして実施しているのか、わからない

5.1.3 社会的インパクト評価実施は、誰が行いましたか？ (複数回答可)

自社内の人材が評価を実施	コンサルタントが評価を実施	その他 (詳細記述:)
--------------	---------------	--------------

5.1.4 社会的インパクト評価を実施するにあたって、要した時間はどれくらいでしたか？(自由記述)

()人日程度

5.1.5 評価指標に係る情報収集過程で得られた副次的なメリットはありましたか？ (ひとつ選択)
 例: マーケティング用データが取得できた、ステークホルダーから当事業に対する意見が聞けた等

はい	いいえ
どのような副次的メリットがあったか、教えてください (詳細記述:)	

5.1.6 評価を実施するタイミングをどのように考えていますか？ (ひとつ選択)

事業を実施するにあたって、実施している他の経済指標(KPI)の実施、報告と同じタイミングで実施
他の経済指標の実施、報告よりも長期のスパンで実施
必要に応じて、求められた場合にのみ実施
その他 (詳細記述:)

5.1.7 JICA BOP F/S調査以外で、貴社のBOPビジネスにおいて社会的インパクトを実施していますか？(ひとつ選択)

はい	いいえ	F/S調査以外で、BOPビジネスは実施していない
----	-----	--------------------------

5.1.8 今後も、BoPビジネスを実施検討あるいは実施する際に、社会的インパクト評価を実施していきたいと思いませんか？

はい	いいえ				
→その理由を教えてください (ひとつ選択)	いいえ				
<table border="1"> <tr> <td>連携及び協力組織への事業実施説明において、有効であると実感した</td> </tr> <tr> <td>実施した結果として、社内への説明がスムーズであると実感した</td> </tr> <tr> <td>その他 (詳細記述:)</td> </tr> </table>	連携及び協力組織への事業実施説明において、有効であると実感した	実施した結果として、社内への説明がスムーズであると実感した	その他 (詳細記述:)	いいえ	
連携及び協力組織への事業実施説明において、有効であると実感した					
実施した結果として、社内への説明がスムーズであると実感した					
その他 (詳細記述:)					
→その理由を教えてください (ひとつ選択)	いいえ				
<table border="1"> <tr> <td>評価を実施するのに時間がかかる</td> </tr> <tr> <td>評価を実施するのにコスト(人的リソースや、データ収集など)がかかる</td> </tr> <tr> <td>評価を実施したとしても、特にメリットを感じられない</td> </tr> <tr> <td>その他 (詳細記述:)</td> </tr> </table>	評価を実施するのに時間がかかる	評価を実施するのにコスト(人的リソースや、データ収集など)がかかる	評価を実施したとしても、特にメリットを感じられない	その他 (詳細記述:)	いいえ
評価を実施するのに時間がかかる					
評価を実施するのにコスト(人的リソースや、データ収集など)がかかる					
評価を実施したとしても、特にメリットを感じられない					
その他 (詳細記述:)					

5.2 当初予定した開発効果は発現しそうですか？ (ひとつ選択)
 (「はい」を選択⇒5.21へ、「いいえ」を選択⇒5.22, 5.23へ)

はい	いいえ
----	-----

5.2.1 5.2で「はい」を選択した場合、その成功要因は何ですか？ (自由記述)

()

5.2.2 5.2で「いいえ」を選択した場合、開発効果が発現しないと考える要因は何ですか？(自由記述)

当初予定していた開発効果 (詳細記述:)
今後予想される開発効果(当初予定からの変更点) (詳細記述:)
開発効果を変更しなければいけなかった理由 (詳細記述:)

5.2.3 5.2で「いいえ」を選択した場合、開発効果変更の際に検討したオプションは何ですか？ (自由記述)

()

5.3 5.1で「いいえ」を選択した場合、社会的評価指標を使用して、事業実施前の想定される社会的インパクト評価を実施しなかった理由として、どのような理由がありますか？(複数回答可)

時間がかかる	コスト(人的リソースやデータ収集等)がかかる
特にメリットがない	実施する必要がない(事業との関連性が見られない)
実施方法が良く分からなかった	その他 (詳細記述:)

5.3.1 5.1で「いいえ」を選択した場合、特にビジネスを行う際(特に新興国)、どのような手法を使用して事業のKPIを測定しますか？

自社独自の測定方法 (詳細記述:)
既存の測定方法 (詳細記述:)
その他 (詳細記述:)

6. その他

6.1 これまでの事業実施にあたり、日本・現地政府機関からあったら良かったと思う支援内容 (自由記述)

()

6.2 今後の事業実施にあたり、日本・現地政府機関からあれば良いと思う支援内容 (自由記述)

()

6.3 今後、新興国や途上国でビジネスを実施するにあたって、社内で不足していると思うこと (自由記述)

()

アンケートにご協力いただき、ありがとうございました。

JICA調査団一同

6.3.2 <ファイナンス手法調査> DFI/ファンド向けアンケート・インタビュー用紙

組織名			
国籍/分類			
ミッション			
概要			
投資対象	地域		産業
フォーカス ステージ	インキュベーション	スタートアップ	グロース
投資規模・ 平均投資サイズ			
資金源・ 投資形態	Fund of funds	直接投資（金融機関）	直接投資（その他）
リターン			
案件発掘・デュー デューデリジェンス			
アセスメント			
運営・投資戦略			
出口プラン			
その他記載			

6.4 外部公開セミナー

6.4.1 外部公開セミナーの概要

本調査の結果は、レポートの公開に先駆けて 2013 年 9 月 27 日に外部公開セミナーの形式で公開した。セミナーの主な参加者は、BOP F/S を実施している又は BOP ビジネスを検討している日本の企業・組織、BOP ビジネスや開発効果評価、インパクトインベストメントに関連する企業・NGO・大学・研究組織等である。当日の議事次第は下記の通り。

2013 年 9 月 27 日(金) JICA 国際会議場

BOP ビジネスの開発効果向上のための評価及びファイナンス手法に係るセミナー

9:30	-	開場
10:00	- 10:10	開会挨拶及び調査の背景と目的 若林 仁 (JICA 民間連携事業部 連携推進課 課長)
10:10	- 10:40	第1部 協力準備調査(BOP ビジネス連携促進)の実績と分析 磯貝 友紀 (あらた監査法人 マネージャー)
10:40	- 10:55	質疑応答セッション コメント: 黒田 かをり (一般財団法人 CSO ネットワーク事務局長・理事) モデレータ: 三橋 優隆 (あらた監査法人 パートナー)
10:55	- 11:25	第2部 BOP ビジネスの開発効果評価の意義、評価手法の提案 功能 聡子 (ARUN 合同会社 代表)
11:25	- 11:40	質疑応答セッション コメント: 伊藤 健 (Asian Venture Philanthropy Network 日本アドバイザー) モデレータ: 三橋 優隆 (あらた監査法人 パートナー)
11:40	- 12:10	第3部 BOP ビジネスに関するファイナンスアプローチ Mark Graham (PwC UK ディレクター) 山崎 英幸 (あらた監査法人 シニアアソシエイト)
12:10	- 12:25	質疑応答セッション コメント: 山本 聡 (大和証券株式会社金融市場営業第一部 海外法人課) モデレータ: 三橋 優隆 (あらた監査法人 パートナー)
12:25	- 12:30	閉会挨拶 池田 則宏 (JICA 民間連携事業部 次長)
12:30	-	交流会

6.4.2 外部公開セミナーの質疑要旨

※ “ページ” は発表資料のページ数、“〇-〇-〇” は発表資料の章番号を示す

BOP F/S の実績と分析 質疑応答

モデレーター 三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

会場からの質疑を受ける前に、研究会委員の黒田様からコメントを頂戴したい。

黒田かをり (一般財団法人CSO ネットワーク事務局長・理事) :

- ①今回、見送りや検討保留になった事業について、ボトルネックが明確化されたのは貴重だった。BOP ビジネスを確立する上で、途上国側のインフラやファイナンス制度等の外部要因も大きいと思う。こうした問題で日本政府や国際機関の支援制度は活用できるのか。
- ②F/S を進めるに当たって、JICA の技術移転など、より踏み込んでサポートすることで案件を充実させることができないか。
- ③最後に 11 ページの図 (企業と CSR) で、「守りの CSR」から「攻めの CSR」へと矢印で繋ぐことには誤解がある。BOP 貧困層は搾取されやすい弱い立場にあり、事業化で環境、人権への悪影響が出る場合もある。矢印よりも右広がり三角形にするべきではないか。「守り」から「攻め」に単純に移行するように見えてしまうのは残念だ。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

- ①外部要因に関して、確かにたくさん問題に直面しており、その多くが許認可に関連するものだった。これは事前調査で対応可能である。
- ②草の根のスキームと連携しながら進めている事業者もいる。そうした情報を発信していくと良いと思う。
- ③指摘された図表については改訂する。

モデレーター 三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

引き続き会場からの質問を受け付けたい。

質問者① :

18 ページのハイリスクファクターには「商品の公共性が高く、価格設定や規制などがハードルとなりビジネスの成立が難しい」とある。そもそも貧困層である BOP 層に物を売る場合、薄利多売をしなければならないが、そうした物は公共性が高いと言える。BOP 層に物を売るのはハイリスクということか。それとも別の意味合いか。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

ある国で公共性が高いと考えられている商品・サービスについては市場参入が難しい。一方、公共性に対する考え方は国によって様々であり、例えば水道事業も民間に開放している場合がある。そういう点 (検討事業がどの程度政府により規制されているか) は事業検討の早い段階で確認可能であるという意味合いである。

質問者①：

公共性というよりも、公益事業として既に政府が関与している事業への参入は難しいということか。

磯貝友紀（あらた監査法人 マネージャー）：

公共性という言葉が与える印象が必ずしも適切でない可能性があるため、この点については明確化を検討したい。

質問者②：

事業化自体にはそれほど意味が無く、目的としては BOP ビジネスでどのようなインパクトを与えられるのかということが大切だと思う。評価軸として、持続性の確保、インパクトをどう与えるかという二つの軸で考える必要があると思う。そうした観点で考えると、この調査にはどのようなインプリケーションがあるのか。

磯貝友紀（あらた監査法人 マネージャー）：

22 ページ以降でそれを分析している。まず事業化しなければインパクトは与えられない。その上でどう開発効果を確保するかが検討可能である。その二つをどのように関連付けて考えるかの参考として、BOP ビジネス検討上の課題・解決策・開発効果を整理したフレームワークがある。

質問者③：

成功例、失敗例を踏まえ、現地のパートナーとの関わり方について具体的なアドバイスは無い。また、現地パートナーとしての BOP 層との関わり方についても示唆があれば頂きたい。

磯貝友紀（あらた監査法人 マネージャー）：

パートナーに対するトレーニングも合わせて実施する等、現地パートナーと共に歩む形でタッグを組んでいると上手くいくケースがある。例えば BOP 層へある機械を販売し BOP 層がその機械を利用してビジネスを自分で行うようなモデルを想定すると、単に BOP 層へ機械を売るのみで、BOP 層に対する生産方法のトレーニングや販売チャンネルに関する助言などを行わない場合はうまくいかない。現地パートナーが、機械を利用してビジネスを行い、利益を上げることができたと実感できるまで寄り添って、必要な支援もあわせて提供することが大切である。また、ファイナンスなどの問題に対して共に取り組んでいくことも大切である。価格設定をどのように行うのが良いかの検討も大事であるが、パートナーをどのようにインボルブしていくかの姿勢がさらに重要である。

モデレータ 三橋優隆（あらた監査法人パートナー）：

国内中継先からの質問についても受け付けたい。

質問者④（中国支部会場）：

19 ページで事業化できた案件では、提案者の戦略とコミットメントがしっかりしていたとい

うことだが、これは BOP F/S を実施する前に、企業での調査が十分行われ、最終判断するステージであったから事業化に進んだのではないか。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

その通りであり、提案時に既に何らかの事前調査を実施しているケースは、多くの案件に共通する。

質問者④ (中国支部会場) :

提案時に現地での事前調査を実施していない企業でも、モチベーションがあれば実現していたのか。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

そのようなケースはゼロではない。ただし、該当する二つのケースはいずれも大企業であり、F/S の終わった時点である程度課題を抱えていたが、それに対応できる体力があったと考えている。

質問者④ (中国支部会場) :

2-3-2 の「強い現地ネットワーク」とは、現地事務所を持っているということか。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

それだけではなく、現地と十分にコミュニケーションをとっていて、パートナーの特定ができていたといった観点も考慮している。

若林仁 (JICA 民間連携事業部 連携推進課 課長) :

JICA としては、F/S の内容としては、現地の情報収集からビジネスモデル検討までを対象としており、F/S 終了後に事業化に直接的に繋がっていくことを期待して支援している。中小企業は、事前調査のコストがそもそも負担できないケースが多いと考えられ、大企業への支援とは文脈も異なってくる。JICA では ODA 事業の一環として投資環境や現地のリスクファクター等を含む基礎的な情報のストックもあり、既存調査報告書も含めて、現地を訪れなくても必要な情報を提供できる場合があり、中小企業にとっての敷居を低くするための協力・貢献はできると考える。

質問者⑤ :

2-3-1 のキリングファクターに「解決されていない技術上の問題がある」とある。マーケットを調査して魅力的であれば、企業は商品を完成させるところ、F/S 実施時点ではそのような観点で商品が完成していなかったということか。それとも販売する商品自体が完成していないのに F/S を行ったということだったのか。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

具体的なケースについては話をすることができないが、基本的に後者である。

BOP ビジネスの開発効果評価の意義、評価手法の提案 質疑応答

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

それではまず、本調査の研究会委員である Asian Venture Philanthropy Network 日本アドバイザーの伊藤健様よりコメントを頂戴したい。

伊藤健 (Asian Venture Philanthropy Network 日本アドバイザー) :

今回、開発効果評価手法の検討に取り組みられたことには大変意義がある。JICA の F/S 支援は、途上国でのビジネス支援が目的ではなく、途上国の課題解決を支援することが目的である。そこで、ビジネスにおける社会的な役割は何かを途上国支援の観点から再定義して社会に発信していくことが大切である。

今回の、開発効果評価手法はグローバルの動向についてもよくリサーチし考慮されている。開発効果を実現する上でのボトルネックについて、JICA がどのように解決できるかを考える上でのフレームワークとしても有効である。今後はこのガイドラインをどのように運用するかが課題になっていく。今回の取り組みにより、民間セクターの側からの社会課題解決について、JICA と歩調をあわせて価値観を共有するのは意味がある。

功能聡子 (ARUN 合同会社代表) :

開発効果評価手法を考えるにあたって、企業のご意見を参考にさせていただいた。JICA が新しい評価手法を作る、強いモチベーションを持っていることを感じた。今回作成したマニュアルが第一歩となり、企業側の開発効果に対する理解促進や評価手法の運用につながれば良いと考えている。

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

引き続き、会場より質問を受け付けたい。

質問者⑥ :

開発効果評価指標の価値としては、比較可能性が高まるということがあると思う。そのためには、例えば社会的価値が3で経済的価値が4といったような形で数値化するなどが考えられるが、今後この観点をどのように統合していくのか。

功能聡子 (ARUN 合同会社代表) :

指標を作る段階で比較可能性の観点は議論になったが、まずはその前段階で、企業が指標を設定すること、並びに JICA に代表される開発援助機関と企業の共通言語を作ることに主眼を置いた形になっている。ご指摘いただいたことは、今後の課題だと思っている。

池田則宏 (JICA 民間連携事業部次長) :

非常に重要なご指摘であると感じている。JICA の評価は、事前評価に始まり長いプロジェクトの中で何度も評価が行われる。PDCA を回して評価と同時に教訓を得て、それをフィード

バックして新たな事業に繋げることが最終目的だ。BOP F/S としてこれまで 5 回の公示・採択を[行ってきたがまだそこまでには至っていない。今回マニュアル等を作っていたが、これは内部でも精査して、活用・運用していき、あと 3~5 年たった時点で事後評価をどう行うか検討していかなければならない。

質問者⑦：

- ①この開発効果評価指標は、目的としては JICA が運用するためであり、日本から世界に発信するものではないという理解でよいか。
- ②また IRIS との違いはなにか

功能聡子 (ARUN 合同会社代表)：

②IRIS は 400 程度の指標のセットで構成され、網羅性が高い。セクターごとにワーキンググループがあり、指標の改訂が都度行われている。世界で IRIS を利用している機関も多く汎用性が高いことから、今回の評価手法策定に際しては、参照指標としては相応しいと考えて提示している。一方、問題点は指標ありきとなり、チェックリストとして使われる可能性が指摘されている。これを踏まえ、今回ご提案した開発効果評価手法では指標ありきではなく、事業プロセスの中で実際に企業に開発効果を考えていただき、それにふさわしい指標を設定していただくことに重点を置いている。(企業が開発した指標は企業内での活用の他、世界にフィードバックしていくことも可能と考えている。)

池田則宏 (JICA 民間連携事業部次長)：

①64 ページからの 3 章を参考にしてほしい。マニュアルの抜粋だが、JICA が相談を受けながら、企業向けに作成したものだ。これを作った上で見て行って、可能なものは外部に発信していく。

質問者⑦：

つまり、基本は JICA で活用し、可能なものは外部に発信していくという理解でよいか。

若林仁 (JICA 民間連携事業部 連携推進課 課長)：

JICA での活用のためだけに目的を限定しているわけではない。企業が BOP ビジネスに足を踏み出したい時に、企業内部で使えるような要素を盛り込んでおり、この観点で企業へも共有を図りたいと考えている。

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー)：

国内中継先からの質問についても受け付けたい。

質問者⑧：

この評価手法では、バリューチェーンありきで検討を行う形になっているが、BOP ビジネスでは、新たなバリューチェーンを創造していくことが求められる場合も多くあるが、このような観点で使いにくさがあると感じたがどうか。

功能聡子 (ARUN 合同会社代表) :

新たなバリューチェーンの創造は歓迎。65 ページの図は BOP 層との係わりを考える上でバリューチェーンをベースに考えるのが容易だろうという観点で示している。(従来型のセクターはカバーできてイノベティブな取り組みにあてはまらないケースもあり、今後の課題)

質問者⑧ :

ありがとうございます。政策に与える影響や、市場そのもののあり方を変えるのを高く評価していると思うが、そのために新たな項目を設けるのか、または別のアプローチで定数的に評価するのか、そこはどう考えているのか。

功能聡子 (ARUN 合同会社代表) :

プロセス型を検討した際に参考にした世界の評価手法の中には、政策に与える影響を取り込んでいるものも散見された。そういった要素も重視していきたいと思っている。

質問者⑨ :

評価報告を今後 SDG に移行にしていく中で、未来の環境への影響も重要だと思う。地球温暖化への貢献や、バリューチェーンの中での生物多様性への配慮をケアするようなプロジェクトがより好評価を得るような、強気の評価を開発することを提案したい。

若林仁 (JICA 民間連携事業部 連携推進課 課長) :

すでに採択したプロセスの中で、JICA としても環境や社会面への影響は配慮した評価を行っているが、さらに強く打ち出せるのは意義があると思うので検討していきたい。

質問者⑩ :

高い開発効果が得られるものが事業で成功するとは限らない。開発効果と事業化の関係性について、これまで調査等をされていれば簡単に教えてほしい。

磯貝友紀 (あらた監査法人 マネージャー) :

第一セッションで紹介した 22 ページ以降がご質問にお答えする分析なので参照してほしい。

BOP ビジネスに関するファイナンスアプローチ 質疑応答

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

まず本調査の研究会委員である大和証券の山本様よりコメントを頂戴したい。

山本聡 (大和証券株式会社金融市場営業第1部 海外法人課 課長) :

日本のインパクトインベストメントは一定の成果を収めている。一方では課題にも直面している。ポイントとしては、一般的に JICA に対して期待されている事と、現状でできることにはギャップがあり、それを理解しないと認知度が高まらない。具体的には 98 ページに JICA に期待される役割として、民間ではとれないリスクを取る等、インパクトインベステーターの役割が期待されている。しかし IMF 等の多国籍の出資金からなる国際機関と、日本の資本だけの JICA でできることは違う。

現時点ではリスクテイクは難しい。一方、日本企業の BOP を支援するという指命を抱えている以上、期待したいところは、ファイナンスの面で投資実績を作り、スケールを確保した上で中・長期的に民間プレーヤーがとれないリスクのところまでファイナンスをするというロードマップかと思う。

投資家がとれるリスクは説明できる物に限られる。JICA は評価指標を含めて取り組んでいるので、民間も歩調を合わせ長期で見ると意義のあるマーケットになっているのではないかと感じた。

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー) :

会場からの質問を受け付けたい。

質問者⑩ :

イギリスでソーシャルインベストメントボンドが広まっているが、こういう手法を取り入れ、政府がマネタイズして BOP ビジネスに活用することはできないのだろうか。もしできるとしたら、どういうネックがあるか。

Mark Graham (PwC UK ディレクター) :

通訳がよく聞こえなかったので、質問の答えになるかわからないが、ソーシャルインベストメントボンドについて簡単に述べる。

ソーシャルインベストメントボンドは、公共セクターがコミッショナーとしての役割を果たし、具体的な問題について投資を募る。例えば薬物中毒の手助けといったことだ。こういう問題を解決でき、社会的な問題を緩和できれば、パブリックセクターは多くのお金を節約できる。もしその結果が出せれば、リターンがあるということだ。問題は、3~5年、又は7年と期間が長く、運転資金がたくさん必要な点である。またドナーは財務的なリターンを求めている訳ではなく社会的なリターンを求めている。

若林仁 (JICA 民間連携事業部 連携推進課 課長) :

ソーシャルインベストメントボンドはイギリスでも始まったばかりだが、情報収集を始めている。いろいろな投資のありかたや社会的効果の模索の仕方があることはグローバルに見えているので、そういった知見を活用したい。

質問者⑫：

①開発効果評価手法の内容について、JICA で検討している7つの分野の中で取り上げるべき3つの分野が外れているように思う。ひとつ目はプライベートセクターディベロプメント。これが伸びるためのインフラを提供すると効果がある。二つ目はコミュニケーションとトランスポートेशन。三つ目がアーバンディベロプメント。水に限られないので、これが入ってくると事業が広がると思う。

②またファイナンスについて、リスクはあるのは当たり前。少なくとも原資を毀損しなければよいというものでないと、趣旨が失われてしまう。最低限のリスクで利益を追求するなら、民間と変わらない。

池田則宏 (JICA 民間連携事業部次長)：

①JICA の中で検討が進んでいるものが記されているということである。指摘された分野についてもこれから設置していく。

山崎英幸 (あらた監査法人 シニアアソシエイト)：

②今回調査をする中で、欧州の DFI 等では、高いリスクを取り低めのリターン、場合によってはマイナスリターンとなる案件と、高めのリターンを想定する案件を混ぜてポートフォリオ全体をマネージしているケースがあった。今回の調査は、これから BOP ビジネスに対するファイナンスの第一歩を踏み出すためのアプローチを考えたもの。

三橋優隆 (あらた監査法人パートナー)：

国内中継先からの質問を受け付けたい。

会場からも質問がこれ以上ないようなので、これで終了する。

様々なコメント・質問を頂き、ありがとうございました。